

DAVID GÓMEZ

CONTIGO HASTA LA MUERTE®

El arte de cultivar clientes de por vida

B

DAVID GÓMEZ



El arte de cultivar clientes de por vida





A cada profesional de las ventas que da lo mejor de sí para construir un mundo mejor.

Prólogo
LA VENTA ES UNA CONSECUENCIA

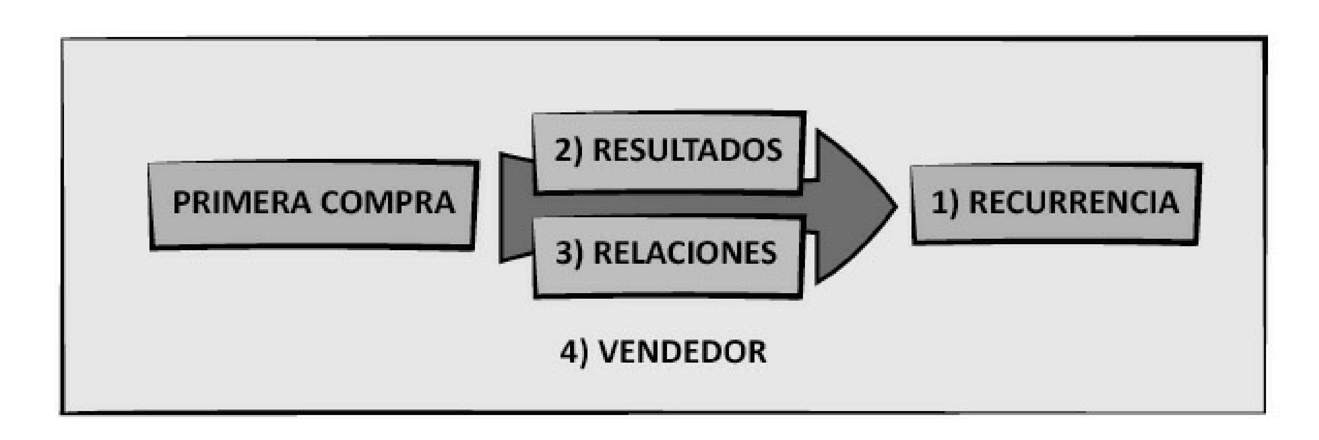
Muchos libros de ventas se enfocan en decirle cómo cerrar más negocios. El mensaje implícito es: vender, vender, vender. Sin embargo, pocos abordan las ventas desde la perspectiva del cliente y la construcción de relaciones. Los enfoques tradicionales velan más por los intereses del vendedor que por los del comprador.

Contigo hasta la muerte aborda las ventas desde un profundo respeto por los clientes y la importancia de acompañarlos para que logren lo que desean. Plantea caminos para crecer de manera transparente, sin poner en riesgo su reputación o empeñar el futuro, reconociendo incluso que en ocasiones no somos lo que el cliente necesita, lo que no significa que no podamos generar valor. Si comulga con la filosofía de cultivar clientes de por vida y construir relaciones a largo plazo para generar ventas consistentes, este libro le será de mucha utilidad.

No descubrirá "técnicas de ventas infalibles" ni nada que se le parezca. Encontrará, fruto de la documentación de gran cantidad de experiencias, un manual para vender con éxito de manera responsable. Está basado en mi profunda convicción, comprobada por años, de que se trata de construir relaciones de confianza y no de la técnica del día que solo busca llevar al cliente al cierre de un negocio. Y parte de la premisa de que se trata de una relación y no de una simple transacción de compraventa, algo que hace toda la diferencia.

A través de múltiples casos, le demostraré cómo es posible vender respetando los intereses del cliente, por más presión que tenga en su negocio para cumplir una meta. Con esto no pretendo decirle que este es *el* camino, solo quiero mostrarle que hay *otro* camino, uno con el que probablemente se sienta más cómodo en su gestión comercial.

La estructura general del libro comprende cuatro grandes bloques que, de manera secuencial, explican el proceso de cultivar clientes de por vida. Este es el modelo de recurrencia de *Contigo hasta la muerte*: *1) Busque la recurrencia, 2) Genere resultados, 3) Construya relaciones* y *4) El vendedor conecta los puntos.*



1) Busque la *recurrencia*. Explica la necesidad de todo negocio de incrementar la frecuencia de compra de sus clientes y/o la cantidad de referidos para crecer de manera rentable. Establece cómo la continuidad en la compra es algo necesario para el desarrollo del negocio y cómo, para lograr la recurrencia, se requieren dos elementos fundamentales: Generar resultados (2) y Construir relaciones (3).

2) Genere *resultados*. El primer requisito para que un cliente le vuelva a comprar y lo refiera es que su producto o servicio le genere los resultados esperados, que le sirva, que le funcione. También llamado "éxito del cliente", veremos qué significa en distintas situaciones, cómo medirlo y hasta dónde podría llegar para lograrlo.

3) Construya *relaciones*. Es el segundo requisito para que el cliente se vuelva recurrente y la venta sea sostenible. Es pasar de pensar en *transacciones* a pensar en *relaciones*; pasar de una mentalidad a corto plazo a otra a largo plazo. Descubrirá ideas de cómo fortalecer la confianza y la transparencia para cultivar clientes de por vida.

4) El *vendedor* conecta los puntos. En últimas, este milimétrico engranaje que opera entre proveedor y comprador es gestionado por la punta de lanza de toda organización: el vendedor. En esta sección veremos el papel que el asesor debe desempeñar para acompañar al cliente desde su primera compra hacia la recurrencia, orquestando múltiples procesos.

En síntesis, el modelo de recurrencia de *Contigo hasta la muerte* se explica de la siguiente manera: un cliente le compra por primera vez, pero la idea es que no sea la última, sino que se vuelva **recurrente (1)**. Para lograr esa recurrencia, hay dos cosas en las que se debe enfocar: que el cliente obtenga los **resultados (2)** que esperaba, y además, que no se le pierda del radar de ahí en adelante, es decir, que construya **relaciones (3)**. Finalmente, todo este tinglado de que el cliente logre lo que desea y se mantenga en una relación tiene un protagonista: el **vendedor (4)**, quien, al mejor estilo de un canciller, se encarga de mantener la operación en movimiento y a las dos partes en armonía.

Es así como este libro lo llevará de la mano por cada parte del proceso para que al final logre cultivar clientes de por de vida. ¡Que lo disfrute!

Introducción
LAS VENTAS NO SON LO MÍO

Hace muchos años rondó por mi cabeza este pensamiento: “Las ventas no son lo mío”. Mi primera asociación con la palabra *ventas* era la de un vendedor parado en la puerta de un local comercial en el centro de la ciudad que seguía con la mirada a la señora que caminaba temerosa y de prisa por el frente y le decía: “Buenos días, mi reina, tengo zapatico para dama, niño, caballero, qué tallita le busco. Bien pueda, siga, pregunte por lo que no vea”. Eso de “vender” no era algo para sentirse orgulloso. Al menos, de acuerdo con mis preconcepciones.

Cuando uno piensa así, claramente también es lo que emana. Al inicio de mi carrera profesional (comienzos de los noventa), el mensaje que algunas personas con amabilidad (y otras no tan amables) me daban a entender era: no sirves para vender. Como la gota que cae una y otra vez sobre el mismo punto, cuando uno se repite algo durante el tiempo suficiente, se lo termina creyendo. Lo acepta como un hecho cierto y una realidad con la que toca convivir.

Por esa época, las cualidades de quienes trabajaban en ventas distaban mucho de las que yo presumía que tenía: agresividad comercial, pensar en el cierre del negocio por encima de todo, presionar una y otra vez (no hacer seguimiento, sino respirarle al cliente en la nuca), mostrar una actitud extrovertida y tener lo que se conoce como “don de gentes” (interpretado como estar dispuesto a deleitar al cliente como fuera). Eso sin contar la autoestima de hierro que se requería para superar objeciones de precio, los desaires, rechazos, incumplimientos, y hasta maltrato psicológico de ciertos clientes enormes, con un inmenso poder de negociación. Para ser honesto, son cosas con las que no me sentía del todo cómodo. En parte por mi forma de ser, y en parte porque consideraba que, si lo que uno ofrecía generaba valor, el resto vendría por añadidura. Años después comprobé que estaba en lo correcto. Parcialmente. Entendí que, además de entregar valor, hay que hacer que la gente se entere y que note que la competencia no llega a ese nivel.

Cuando trabajaba en marketing, los equipos de ventas me atemorizaban. La seguridad con la que hablaban de los clientes y de cosas que yo no conocía me ponía en desventaja. Con el simple hecho de decir, “El cliente piensa esto o dice lo otro”, invalidaban cualquier iniciativa. La voz del cliente era la voz de Dios, y el vendedor era su representante en la Tierra (y, por supuesto, en la empresa). El resto de los mortales solo teníamos que hacer caso. Algo no me cuadraba.

Decidí tomar el toro por los cuernos y enfrentarme a la realidad. Decidí salir a vender. A darme cuenta de primera mano qué era lo que pensaban los clientes y cómo era ese mundo misterioso del que me hablaban con tanta autoridad los vendedores. Empecé a validar lo bueno, lo malo y lo feo de la gestión comercial. El desdén de algunos clientes y la manipulación de la relación, aprovechándose de la alta dependencia que se tenía de ellos.

Experimenté la frustración de quedarme sentado en una sala de espera por varias horas para que al final saliera la secretaria del comprador a decirme: “Disculpe, el doctor Fulano no lo puede atender hoy, que le avisa para reprogramar la reunión”. Así, sin más. Viví la angustia de no poder facturar los agotados de productos de alta rotación. Viví el estrés de decirle a un cliente

que no le iba a entregar en la fecha prometida y la indescriptible presión por subir precios. Y como estos, múltiples desafíos más que me llevaron a entender que el trabajo de vendedor es uno de los más intensos emocionalmente, y que uno pasa con frecuencia por una montaña rusa de alegrías y tristezas que, si no está preparado, lo pueden destrozar.

Como mi Dios es muy grande, resulté dirigiendo grupos comerciales. Siempre me desvelaba la misma reflexión: ¿cómo cumplir con la cuota de ventas sin presionar de manera agresiva a mi equipo, sin venderle más de la cuenta al cliente y sin pasar la línea del deber ser? (en experiencias previas había vivido en carne propia la filosofía comercial de "la letra con sangre entra", y en verdad no me parecía tan dignificante). Se me hacía imposible de creer que eso fuera vender.

Así fue como aprendí la ley de la selva y cómo funciona el teatro de las ventas. Carrusel de emociones, hacer de tripas, corazón, y reír cuando se quiere llorar. Pero lo más importante es que aprendí que vender no se trata de las viejas y obsoletas técnicas de presionar o usar artilugios, de decir lo que el cliente quiere oír o de participar en un juego impredecible. Aprendí que vender se trata de buscar el éxito del cliente y que la venta es una simple consecuencia de un proceso de acompañamiento responsable. La venta, entendida como el momento en el que el cliente acepta un negocio, es un pequeño punto, una mínima parte de un intrincado proceso con mil detalles que deben salir a la perfección, en especial *después* de vender, que es cuando realmente empieza la magia que se prometió.

Lo que me quitó la incomodidad de "vender" fue entender que no estaba vendiendo, sino que estaba apoyando a los clientes para que resolvieran algo o tomaran la decisión que más les convenía, y eso se sentía muy bien. El entender que cuando un cliente me compra no me hace un favor (que por supuesto siempre lo agradezco), sino que las relaciones comerciales son un mutualismo. Saber que, así como el cliente nos paga, también recibe una serie de beneficios que harán su vida mejor, ayudarán a prosperar su negocio, le evitarán riesgos y mejorarán sus resultados. Ese es el sentido de una venta: que el cliente logre lo que desea lograr. Garantizar que tenga éxito en lo que sea que esté trabajando, o en cualquiera que sea su expectativa.

La gestión comercial debe realizarla desde sus propios principios y valores. Por más "probada" que le digan que es una fórmula para vender, si no tiene sentido en su interior y considera que no corresponde al tipo de relación que quisiera construir o a su estilo propio de relacionarse con los demás, no tiene sentido. Ser fiel a sí mismo y lograr sus metas bajo los preceptos que se ha fijado es lo único que importa. Por mi propia experiencia puedo decirle que no tiene que seguir las "técnicas probadas" para "convencer" a los clientes de que compren. Solo presente la información tal como es y hable con absoluta transparencia de lo que incluye y no incluye, y de lo que la gente realmente puede esperar y lograr, sin crear falsas expectativas.

La forma como decida aproximarse a la gestión comercial, en últimas, solo debe cumplir una condición: que tenga sentido para *usted*. Se habla mucho de entender las características de los clientes y de perfilar a los compradores; sin embargo, poco se considera el perfil del vendedor para que en realidad sea una comunión de interés y prospere una relación. Esta aproximación presume que el vendedor debe tener la capacidad de adaptarse a cualquier persona que tenga al frente. Si bien es cierto, sobre todo porque no se asignan los clientes conforme al encaje con el perfil del vendedor (que sería bastante poderoso), habrá unas relaciones más difíciles de manejar que otras, simplemente porque los intereses, las personalidades y formas de ver los negocios difieren de manera sustancial.

Lo anterior explica en gran medida por qué nos cuesta tanto vender. Primero, porque le estamos dando un significado distinto a lo que en realidad es y, por otro lado, porque en

ocasiones lo que debemos hacer puede interferir con nuestros principios, valores y forma de ver el mundo e interactuar con los demás. Me han demostrado cientos de personas que, si bien "venden" algo al final del día, su gestión no es en realidad de ventas, como se podría concebir en el uso habitual de la palabra.

Son el sinnúmero de profesionales que todos los días salen a ayudar a sus clientes y que, sin necesidad de vender, venden. Brindan tal confianza y generan tanto valor que no requieren hacerlo; de hecho, no se sienten muy cómodos haciéndolo. Veterinarios, agrónomos, pediatras, abogados, arquitectos, diseñadores, farmaceutas, asesores financieros, ingenieros químicos, mecánicos, eléctricos y de sistemas, por nombrar unos pocos, son parte de una inmensa legión de profesionales que realizan la gestión de "ventas" efectiva y de una manera diferente a la tradicional. No tiene que ser "bueno vendiendo" para vender bien, ni siquiera necesita ser extrovertido. No tiene que ser un "vendedor" para lograr sus objetivos de ingresos. Solo tiene que optar por ayudar a la gente y agregarle algunas cuantas herramientas al proceso para que fluya mejor y logre óptimos resultados para usted, su empresa y sus clientes. Y así como el vendedor tiene muchos nombres, lo mismo sucede con los clientes. En su caso, pueden ser agricultores, distribuidores, padres de familia, pacientes, usuarios, entre muchos otros (para efectos prácticos, en este libro usaremos la palabra *cliente* para referirnos a todos los que adquieren un producto o servicio, independientemente de cómo lo llame usted).

La dificultad que supone una venta no se da solo por lo que conlleva la gestión de quien la realiza, sino también por la forma como los clientes a su vez perciben y congenian con esta relación. Muchos clientes están prevenidos y son reacios a que les vendan. Son escépticos y dudan de la genuina honestidad de los vendedores o de aquellos que tienen una función relacionada con "convencer" al cliente de que adquiera algo o tome una decisión a favor de lo que promueve. Muchos compradores consideran que los vendedores están más interesados en ganar dinero que en brindar un servicio al cliente. Por eso las relaciones a largo plazo con los clientes se basan en la confianza.

Contigo hasta la muerte plantea un camino no solo para vender de la manera correcta, sino para cultivar relaciones a largo plazo, que es lo que, en últimas, genera la permanencia de los clientes y, por ende, la sostenibilidad de todo negocio. La premisa de este libro es la generación de resultados y la construcción de relaciones. Proveer valor sin generar falsas expectativas. Es la transparencia y la exaltación de la gestión comercial como pilar fundamental de la evolución de cualquier sociedad.

Por eso, para entender su verdadera dimensión, nuestra primera misión será entender por qué debe *buscar la recurrencia* para lograr la sostenibilidad del negocio.

Busque la recurrencia

Capítulo 1
DE UNA A MÚLTIPLES COMPRAS

Hace un par de décadas, la industria del *software* popularizó un modelo de comercialización que, si bien existía en otras industrias, transformaría para siempre no solo el sector de la tecnología, sino las expectativas que tienen los clientes frente a múltiples productos y servicios. Se trata del *Software as a Service* (SaaS), un modelo donde ya no se debe adquirir un activo, sino pagar una licencia mensual o anual por su uso.

Antes de este modelo, las organizaciones debían hacer grandes inversiones y actualizar periódicamente sus plataformas. Para las empresas de *software* esto significaba, por ejemplo, que un cliente les pagaba trescientos mil dólares por la instalación de una solución, pero después de esto, ese cliente representaba mínimos ingresos, comparado con la inversión inicial; a lo sumo, unos cuantos miles de dólares adicionales. Alguna consultoría, apoyo técnico, escalamiento o mantenimiento, eran los principales conceptos en lo que continuaba el ciclo de vida.

El problema con esto es que, después de que el cliente hacía su primera gran inversión, dejaba de ser atractivo financieramente para el proveedor, por lo que la búsqueda de nuevos clientes se volvía una prioridad, relegando a un segundo plano a los que ya eran clientes. Continuaba la relación, pero más bajo un modelo de soporte que de desarrollo de grandes negocios. Además de esto, al requerirse cuantiosas inversiones iniciales, las decisiones de compra tomaban más tiempo, ya que al ser montos importantes de capital, tenían que ser aprobadas por las juntas directivas o respectivas casas matrices de las empresas. Los análisis de viabilidad se implementaban en función del retorno de la inversión y del tiempo que tomaría en recuperar el dinero, frente a los beneficios que aportaría. Estos proyectos, dada su cuantía, se analizaban con lupa.

El modelo de SaaS cambió todo. Los compradores de *software* ahora no solo podían arrendarlo, en lugar de comprarlo (lo que convierte la anterior inversión de capital en un gasto operativo), sino que ya no necesitaban comprar *hardware* sobre el cual ejecutarlo. Tampoco necesitaban contratar ni pagar empleados especializados para operar los centros de datos y administrar el nuevo *software*. Las aplicaciones se ejecutaban en servidores que ahora eran propiedad del proveedor y mantenidos por este, no por el cliente.

Dependiendo de los costos de desarrollo y el monto del alquiler, la recuperación de la inversión puede tomar veinticuatro meses o más de ingresos por suscripción, solo para recuperar el costo inicial. Si los clientes tienen suscripciones anuales, como suele ser el caso, deben renovar su contrato con un proveedor al menos dos veces para que este alcance el punto de equilibrio y comience a obtener ganancias.

¿Por qué este modelo de recurrencia cambió la forma de relacionarse con los clientes? Porque, a diferencia de antes, donde usted hacía una gran venta a un cliente, recibía el dinero y casi que se olvidaba de él, ahora tiene que cuidar del cliente *todo el tiempo*, para que siga renovando. Cada semana, cada mes, cada año. Ahora, literalmente se convierte en una *relación*, ya no es solo una transacción. Al eliminar las barreras de salida, los clientes se mantienen por convicción

y no por obligación. Esto cambia por completo la filosofía de atención y la forma de ver a los clientes. Ahora el principal indicador para medir el éxito no es solo la cifra de ventas, sino la tasa de abandono o *churn* (porcentaje de pérdida de clientes en un periodo determinado) que experimente una compañía.

De hecho, sin necesidad de estar en tecnología, varias industrias podrían beneficiarse de esta visión de tener que ganarse al cliente todos los días, así no operen bajo un modelo de suscripción. La tienda minorista, el concesionario que le vende el vehículo, la constructora con el apartamento, o la empresa de electrodomésticos con el televisor, se esmerarían un poco más por la posventa si supieran que su ingreso futuro depende de esto. Incluso aquellos que tienen modelo de venta por renovación, como las aseguradoras, también podrían hacer la reflexión de cómo aparecer no solo en el momento de la recompra, sino estar presentes a lo largo del camino. Eso es pensar en recurrencia, más allá de una simple transacción.

Capítulo 2

EL CRECIMIENTO VIENE DE LA RECURRENCIA

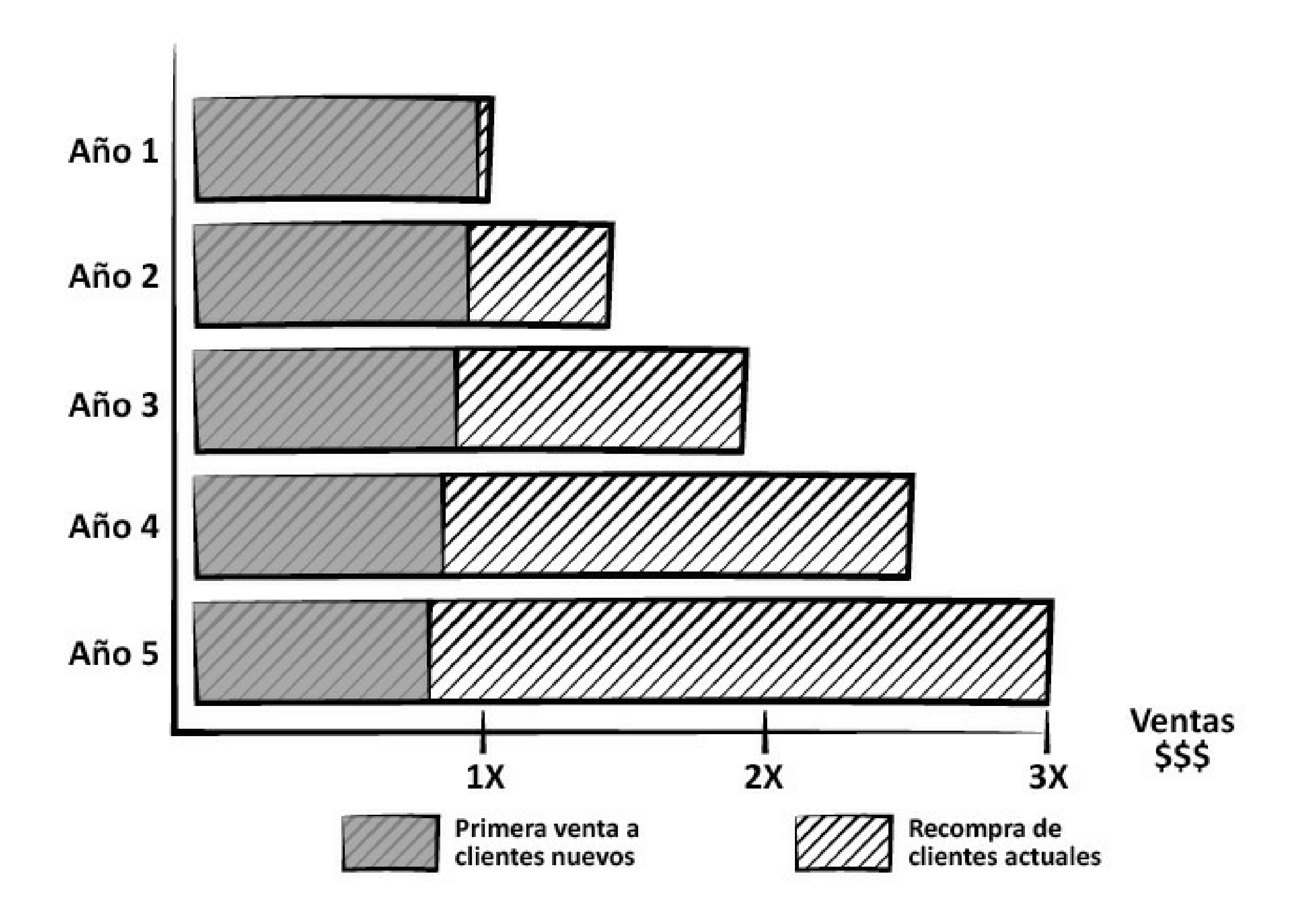
Al inicio, todo negocio es altamente dependiente de atraer nuevos clientes. Mientras construye una base, requerirá seducir a aquellos que recién lo conocen para que comiencen a confiar.

Según el tipo de negocio y la frecuencia de reposición del producto o servicio, la siguiente compra puede tomar semanas, meses o años. Sin embargo, esta composición de primeras compras versus recompra empieza a cambiar a favor de la recompra a medida que el negocio construye reputación y mantiene su comunidad de leales seguidores.

Dado que cada vez es más difícil incorporar nuevos clientes (porque el mercado se va reduciendo, se va colmando la capacidad operativa, se concentra en atender los que tiene, la exposición a nuevos prospectos se va limitando y el costo de llegar a ellos es mayor), una creciente porción de los ingresos empezará a generarse de la recompra de los clientes que ya tiene.

Por lo tanto, los crecimientos más representativos vendrán de la recurrencia, algo que podríamos representar gráficamente de la siguiente manera:

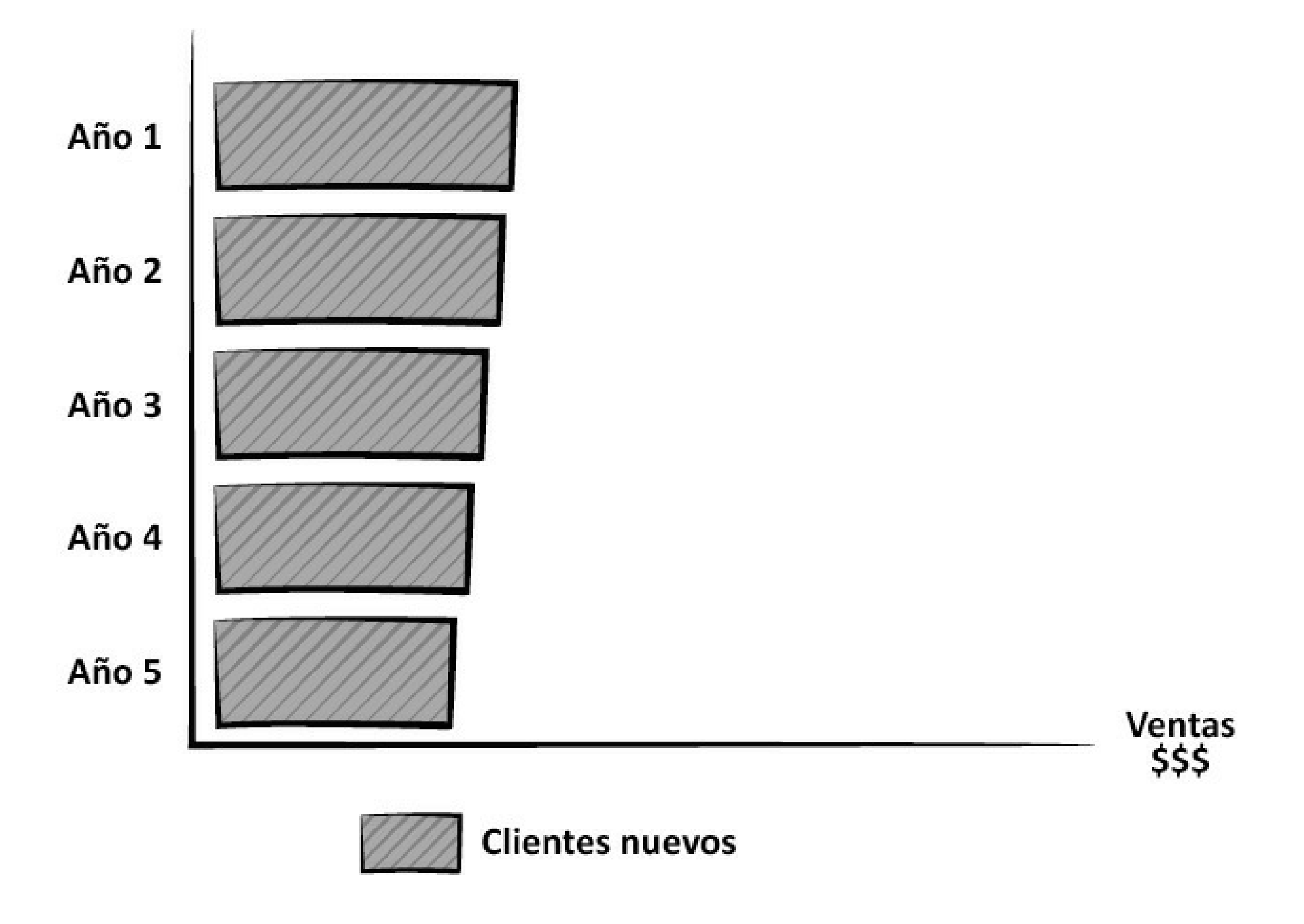
Primera compra más recurrencia



Ahora, como caso extremo, asumamos que tiene cero recurrencia de sus clientes (porque no vuelve a conectar con ellos, porque deciden no volver a comprar, porque les perdió el rastro o porque encuentran mejores opciones).

Su crecimiento estaría en riesgo. Tendría que, *todos los días,* realizar ventas a nuevos clientes partiendo de cero, buscar de dónde va a venir el ingreso y qué va a ofrecer a esos prospectos para atraerlos. Por más esfuerzos que haga, será difícil crecer solo con nuevos clientes. Quitando la porción de los ingresos por recurrencia, la gráfica luciría entonces así:

Solo primera compra



Otra forma de verlo es asumir que los clientes que le han comprado en el último trimestre, semestre, año o lustro (según el periodo que tenga más sentido para su negocio), solo le hubieran comprado una vez; ¿qué tanto menos habría sido la facturación de su empresa?

Es decir, al quitar las ventas por *recurrencia*, podemos ver en realidad cuánto pesan en sus ingresos y qué tan relevante en dinero es la lealtad de sus clientes. Si al eliminar las compras posteriores no hay una disminución importante, quiere decir que su empresa depende en esencia de la adquisición de nuevos clientes como generadores de ingresos, o que tiene oportunidades en cuanto a generar lealtad se refiere. Si, por el contrario, al quitar la recurrencia sus ingresos se reducen de manera dramática, quiere decir que es altamente dependiente de la sostenibilidad de sus clientes. Ninguna de las dos opciones es buena o mala en sí, simplemente una requiere menos esfuerzo y es por lo general más rentable que la otra: crecer con clientes actuales.

El punto de fondo es que la recurrencia tiene una gran incidencia en el crecimiento del negocio y no siempre somos conscientes de cultivarla. Hay una mayor probabilidad de venderle a un cliente actual que a uno nuevo, porque con el actual ya realizó un primer proceso de especificación, prueba y conocimiento que no debe repetir con las compras subsiguientes, lo que hace más sencilla la reposición y amortiza los costos iniciales. Por otro lado, cada venta a un nuevo cliente implica recorrer todo el proceso desde cero, desde la presentación de credenciales hasta la demostración de que su solución funciona. Esto toma más tiempo y consume más recursos.

El costo de atraer y no mantener

Estudios evidencian que el costo de adquirir nuevos clientes es cinco veces mayor al costo de retener a los existentes. Tiene sentido: no tiene que gastar tiempo y recursos saliendo y encontrando un nuevo cliente, solo tiene que mantener contento al que tiene. Si bien la adquisición permite aumentar la base de clientes, la retención le permite maximizar el valor de quienes ya están con usted. Aclaración importante: no necesariamente querrá mantener a todos los clientes, por lo que es mejor hablar de la importancia de *mantener a los clientes correctos* para optimizar su operación y maximizar sus rendimientos. Como decíamos antes, una de las métricas clave para comprender si su empresa está reteniendo clientes es la tasa de abandono.

Tasa de abandono de clientes o *churn*

La tasa de abandono mide el porcentaje de clientes que terminan su relación con una empresa en un periodo determinado. Se puede medir mensual, trimestral o anual, según la industria y el producto. A menudo, una alta tasa de deserción es el resultado de esfuerzos deficientes de adquisición de clientes. Esto es típico de industrias donde se promueve el precio como el principal gancho de compra. Están atrayendo a los cazadores de ofertas, que se marchan muy pronto, cuando encuentran una mejor promoción con otra empresa.

Costo de adquisición de clientes

Es el costo de convertir a una persona o empresa en un cliente que paga. Determinar el costo de adquisición requiere dividir todos los gastos dedicados a la adquisición por el número de nuevos clientes adquiridos durante el mismo periodo. Los gastos de adquisición incluyen marketing, plataformas digitales, promociones, descuentos y concesiones, procesos administrativos, tiempo invertido por el equipo de trabajo y cualquier publicidad dirigida a clientes no existentes. Paulatinamente los costos de adquisición crecerán, dada la mayor dispersión de los prospectos, la saturación de oferentes y las limitaciones para llegar a ciertos grupos de personas.

Costo de retención de clientes

Es el costo de lograr que los clientes actuales sigan comprando. Calcular los costos de retención no es fácil, pero para simplificar el proceso, pensemos que es lo que nos cuesta mantener a los clientes felices y de nuestro lado. Los costos atribuibles a este loable fin pueden incluir el salario de las personas que están dedicadas solo a atender clientes actuales, la porción de las áreas de apoyo que destinan a procesar labores de los mismos clientes, los programas de lealtad, las concesiones (descuentos, promociones y bonificaciones), entre otros. Una vez tiene un estimado de los costos totales de retención, el siguiente paso es dividirlo entre el número total de clientes activos durante el periodo analizado.

Con el tiempo, el costo de retención de un cliente puede disminuir, a medida que crece su confianza en el producto o servicio, lo que teóricamente requiere menos aportes de su parte para mantener el negocio. Sin embargo, disminuir los costos de retención no siempre es algo

deseable, ya que para que sus clientes regresen debe mejorar de manera continua el servicio, invertir en nuevas características y diferenciales para seguir siendo atractivo versus la competencia, poner de su lado a nuevos tomadores de decisiones y personas influyentes en el cliente.

Los costos de retención afectan directamente el valor del cliente en el tiempo. A mayores costos de retención, menor el valor del cliente en el tiempo, pues debe restarle estas inversiones al dinero generado por las compras de este.

El valor del cliente en el tiempo

Lo importante es encontrar un equilibrio entre los costos de adquisición y los de retención; que le cueste menos adquirirlo que mantenerlo, para que le quede algo de plata. Al considerar cuánto gastar para crear o retener clientes, es importante tener en cuenta el valor del cliente en el tiempo. Es estimar cuánto tiempo un cliente permanecerá con usted y cuánto dinero invertirá o le comprará en ese periodo.

Estos aspectos ponen de manifiesto la importancia de pensar en el más allá. De ver cada interacción como una verdadera relación. De entender que no es solo la venta, sino que se trata de la *recurrencia* de la venta.

Más importante que la venta es la recurrencia de la venta

Si el fin último no es la venta, sino la *recurrencia*, necesitamos que el cliente logre lo que desea lograr (que el producto o servicio cumpla o supere sus expectativas) para que vuelva. Esto implica ampliar nuestra perspectiva para identificar todo lo que esté a nuestro alcance (y ser honestos en lo que no), para así buscar que el cliente vea resultados tangibles.

Cuando el cliente alcanza el éxito (logra el resultado), vuelve a comprar, adquiere otros productos de su portafolio y lo recomienda a colegas, amigos y conocidos. Si, por el contrario, pese a todas las promesas el cliente no queda a gusto o considera que su solución no cumple con lo que esperaba, no regresará y no lo referirá.

Interesarse genuinamente por el éxito del cliente genera confianza. La confianza genera recurrencia y voz a voz (el cliente vuelve a comprar y lo recomienda a otros). La recurrencia y el voz a voz generan ventas. Las ventas generan prosperidad, y la prosperidad genera sostenibilidad. Por ende, la sostenibilidad de todo negocio depende de interesarse de manera genuina por sus clientes y lograr la tan anhelada *recurrencia*. El resto son simples artilugios. La gestión de ventas más efectiva no es la que logra cerrar un negocio, sino la que logra la permanencia del cliente y su continua recomendación a otros. El cierre de un negocio no es el fin de la venta, es el comienzo de una relación.

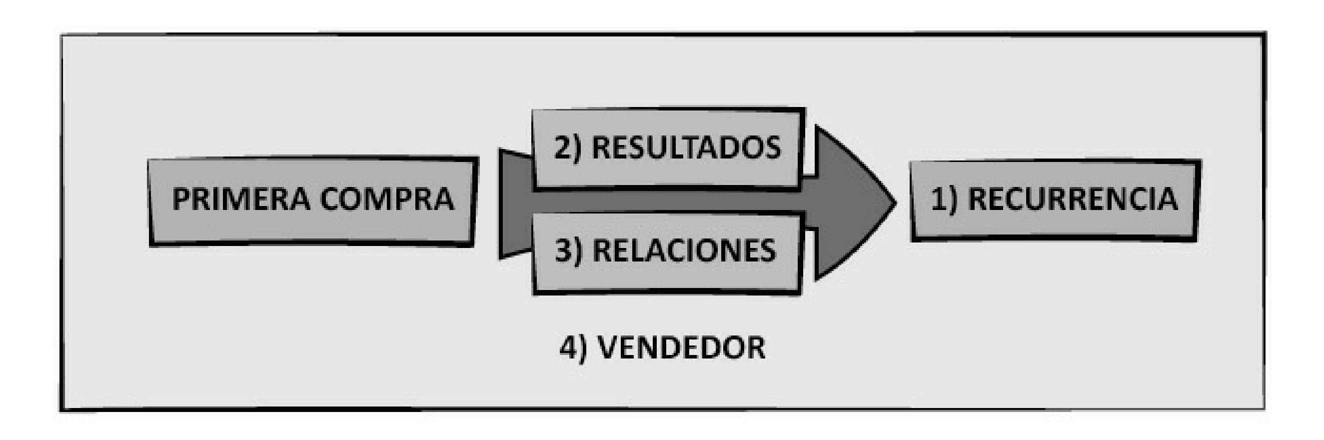
Dos factores determinan la recurrencia

Como lo mencionamos, para pasar de la primera compra a la recurrencia hay dos elementos fundamentales y complementarios: *resultados* y *relaciones*.

Resultados se refiere a que lo que sea que venda genere valor para el cliente y le ayude a cumplir su cometido. Ya sea una agradable experiencia en un restaurante o incrementar la productividad en la planta de producción, el fin último es que el cliente quede a gusto y se cumplan o excedan sus expectativas. Es pasar de enfocarse en el proceso para centrarse en el resultado. El proceso no es de mucha utilidad si al final no sirve para alcanzar el objetivo.

Relaciones tiene que ver con la experiencia y la forma en la que se consiguen los resultados. En otras palabras, no es obtener resultados a cualquier costo, sino de manera sostenible y sin tropiezos para el cliente. Si bien los resultados se generan gracias al apoyo de la empresa como un todo, es el vendedor quien cumple el papel protagónico en la construcción de relaciones con los clientes.

Resultados y relaciones están presentes en todo proceso comercial, ya sea que el cliente compre una o muchas veces, según la naturaleza del negocio.



Capítulo 3

TAMBIÉN APLICA PARA PRODUCTOS DE COMPRA ÚNICA

Hay quienes podrían pensar que el concepto de recurrencia no les aplica, porque el cliente solo adquiere sus productos o servicios una única vez. Por ejemplo, en el sector turismo, las empresas que comercializan experiencias locales (visitas guiadas, alojamiento, deportes extremos, gastronomía, entre muchas otras) a visitantes internacionales. La probabilidad de que un turista repita una experiencia en la misma parte del mundo, con el mismo operador, habiendo tantas opciones disponibles, es casi inexistente. Si usted ya fue a las cataratas del Niágara, en su lista de deseos ya quedó marcada. Siguiente. Si visitó las pirámides de Chichén Itzá, en México, misión cumplida. Salvo ciertas atracciones adonde vuelve para llevar a un familiar, o aquellas que están cambiando las experiencias continuamente, el chance de que repita es muy bajo.

Juan Diego Moncayo es el fundador del hostal Trip Monkey, en San Gil, Colombia. Dado que el 70% de sus clientes son extranjeros, la pregunta que siempre le daba vueltas era, ¿cómo fidelizo a un cliente que no va a volver? La respuesta estaba en redefinir la pregunta: ¿cómo presto un servicio tan memorable que todo el que nos visite nos recomiende? Entendió que un cliente satisfecho es el mayor generador de referidos y que, si bien no es común que el cliente repita, sí puede convertirse en un evangelista de su experiencia. Para eso, implementó su grito de guerra, *You will never travel alone* (nunca viajarás solo), representando el acompañamiento personalizado que hacen a cada uno de sus clientes.

Desde que alguien hace la reserva, el primer contacto es una llamada telefónica (como en los viejos tiempos), además de un correo electrónico de bienvenida. Conversa con el huésped y entiende todas sus necesidades y expectativas para preparar la experiencia. Uno de sus protocolos es sugerirle a cada persona actividades que puede realizar por su propia cuenta. “Nuestro objetivo no es venderle cosas al cliente, sino que disfrute su estadía”, me dice. Aunque, por supuesto, los pueden acompañar o recomendarles aliados para esas actividades, también les dicen cómo podrían hacerlas solos. El resultado es que el 80% terminan contratando los servicios para acompañamiento en las actividades sugeridas y solo el 20% decide hacerlas por su cuenta. Esta dedicación a cada detalle del proceso del cliente lo ha llevado a abrir otras cuatro sedes de su hostal, en Barichara y Girón (Santander), y dos más en Bogotá. Experiencias diferentes pero que comulgan con los mismos principios de acompañar al turista en todo momento.

Acompañar también se refiere a entender las necesidades y preferencias de cada tipo de cliente. “Nuestro hostal es *Colombian friendly*”, agrega. Pese a que el grueso de sus visitantes viene del extranjero, tiene claro que debe adaptarse al turista local, fuerte en ciertas épocas del año. “Aunque para el europeo no es problema, al colombiano no le gusta compartir baño ni cuarto. Por eso ofrecemos privacidad de hotel con ambiente de hostal, y todos contentos”, complementa.

El hecho de que el cliente “solo nos compre una vez” no significa que no podamos pensar en

un modelo de construcción de relaciones a largo plazo y de adaptación del producto.

La recurrencia de los clientes de compra única se llama *referidos*.

Este principio de “compra única” aplica para múltiples servicios. Piense en el psicólogo que atiende a un paciente con una situación personal por superar, o en un coach que acompaña a un profesional a dar su siguiente paso. ¿Pensaría que una vez superado el desafío se acabó la interacción? Aunque es común en la mayoría de los casos, esto no significa que la relación no continúe. Más allá de la perspectiva de negocio, debemos seguir con lazos que nos unen a quienes servimos y con quienes construimos relaciones.

Como veremos más adelante, el éxito del cliente puede interpretarse de múltiples maneras, pero en esencia se trata de ver más allá de nuestro producto y enfocarnos en la razón por la que el cliente, en últimas, adquirió el producto o servicio. Cuando el cliente queda feliz con los resultados (alcanza el éxito), vuelve a comprar, adquiere otros productos de su portafolio y, adicionalmente, lo recomienda.

Los clientes no compran su producto o servicio por sus características y funcionalidades, le compran porque quieren lograr un objetivo. El valor que su cliente le da a su relación no se define solo por lo que hace su producto, sino por todo lo demás que hace su empresa para ayudarle a que mejore y logre lo que desea. La verdad es que se necesita más que un gran producto para que sus clientes tengan éxito. De eso se trata la esencia de la recurrencia, de entender que cada nuevo cliente podría ser un cliente de por vida.

Capítulo 4

ABORDE A UN NUEVO CLIENTE PENSANDO EN RECURRENCIA

Si viera la primera venta como la primera de cien, ¿haría algo distinto? Si más que un amor de verano fuera el comienzo de un camino juntos, ¿redefiniría su aproximación? Si en vez de un intercambio de dinero por un bien fuera un intercambio de argollas de compromiso, ¿se esmeraría más? Pensar en la venta no como una transacción, sino como el comienzo de una relación, implica una mayor responsabilidad, pues volveremos a ver al cliente mañana, pasado mañana, la siguiente semana y el siguiente año. No habrá forma de escabullirse. Tendrá que volver a poner la cara. Lo anterior, sin considerar que el cliente cuenta con más pretendientes, por lo que un día simplemente puede no estar esperándolo.

Abordar a un nuevo cliente pensando en recurrencia implica:

Afinidad

Ser tal para cual, un complemento de promesas y acciones, de expectativas y realidades. Personalidades convergentes dispuestas a pensar en el mañana. Por más que la creencia popular diga que los polos opuestos se atraen, si no hay afinidad entre lo que uno tiene para ofrecer y el otro espera recibir, siempre existirá el riesgo de disolución. Así no sea el encaje perfecto, sí debe haber conexión en los principios, valores y aspectos fundamentales.

Compromiso

No va a ser tan fácil zafarse. Cuando piensa en la recurrencia de la relación y en que tendrán que verse todos los días, debe comprometerse con lo que esto implica. Aunque unas cosas serán maravillosas y otras no tanto, son el compromiso y la visión a largo plazo los que mantienen una relación. La voluntad de trabajar en ajustar lo que no funciona y perfeccionar lo que sí.

Vulnerabilidad

Su esencia se verá expuesta, para bien o para mal. En una primera venta usted puede hacerse ver como el mejor, prometer cielo y tierra, lucir su más exquisito atuendo y enaltecer sus logros. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo su cliente sabrá con quién realmente se casó. Conocerá

sus fortalezas, pero también sus debilidades. Entonces, reconozca su vulnerabilidad, ponga sus limitaciones de manifiesto desde el primer momento. Generará más confianza. Los clientes no quieren sorpresas.

Comprensión

Tolerancia, sabiduría y voluntad de sacar adelante la relación cuando lleguen los momentos oscuros, cuando aparezca la competencia con mejores condiciones o cuando el cliente sienta que se acabó el amor. Tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro y aceptar que, aunque puede no ser su misma realidad, es importante para el cliente. "Cuando no puedas ver la luz, me sentaré contigo en la oscuridad" es una frase atribuida a *Alicia en el País de las Maravillas* y representa la capacidad de despojarnos de nuestro ego y acompañar al otro en lo que es importante para él.

Puede ser un disgusto del cliente por incumplimiento en un despacho o el reclamo que usted le haga por el retraso en el pago de una factura; nunca pierda de vista el horizonte.

Creatividad

Recursividad, innovación y una continua evolución para evitar que la relación se marchite por indiferencia. Es buscar soluciones a los problemas que enfrenta el cliente, a las dificultades que supondrán los vaivenes de la economía, al acecho de otros competidores y a los errores que cometerá su propia empresa. Es encontrar nuevas formas de hacer lo mismo, de mejorar la productividad, de explorar oportunidades conjuntamente y de anticiparse a las necesidades pensando siempre en que al cliente le vaya mejor. Creatividad es no resignarse a la monotonía y no acostumbrarse a la indiferencia.

Detalles que enamoran

Las pequeñas cosas importan. El amor que no se cultiva todos los días muere todos los días. La lealtad del cliente es como la democracia, siempre está en riesgo. Hay que ganársela de manera continua y no dar nada por sentado. No presumir el amor. Estar atento a las señales tácitas que puede estar dando y que pueden ser malinterpretadas; al cuidado de los detalles, a no pasar las cosas por alto, a evidenciar el sentido de urgencia y afinar con frecuencia los procesos para que la relación sea cada vez más fluida.

Si empieza la relación pensando que es el primer encuentro de muchos, la aproximación va a ser completamente diferente. No es un extraño con el que realiza una transacción, es alguien con quien permanecerá y crecerá a lo largo del tiempo.

Genere resultados

Capítulo 5

OBSESIÓNESE POR EL ÉXITO DEL CLIENTE

Olvídese de vender. Así sea por un momento. Vea la venta no como el fin último, sino como la consecuencia natural de un camino que recorre. Por sutil que parezca este enfoque, hace toda la diferencia. Así como el arquero, sin la obsesión de dar en el blanco, ve la flecha enclavarse en la diana, quien tiene claro el valor que genera (y para quién lo genera) cosecha el resultado de una sana simbiosis. El "olvidarse" de vender libera la mente y dirige la atención a los frentes más estructurales y determinantes. Olvidarse de vender significa cambiar el enfoque. No es "cerrar" un negocio, sino demostrar cómo resuelve algo de forma idónea para su cliente. En eso se basa el arte de cultivar clientes de por vida.

Se trata de entender que su trabajo no se reduce a una simple venta. Pasan muchas más cosas antes, durante y después, que son las que determinan en realidad la construcción de relaciones y el ver la gestión comercial como una posibilidad de servir a más personas. La venta es solo algo que sucede mientras les ayuda a los demás a lograr lo que desean. El olvidarse de vender le quita un enorme peso de encima. Y no es que no sea importante, no es que no deba monitorear sus metas, no es que no deba hacer la tarea. Por supuesto que sí. Es simplemente cambiar el foco de atención y el norte hacia el cual dirige sus esfuerzos. Si solo piensa en vender, crecer con los clientes será un gran desafío. Es difícil trabajar en la construcción de una relación si ambas partes no están sintonizadas ni buscan el mismo objetivo.

El proceso para cultivar clientes de por vida empieza con la forma como usted mismo percibe el proceso, como concibe el hecho de interactuar con alguien para construir una relación. Comienza con las intenciones que tiene y lo que espera que pase al final. Si su cabeza no concibe el "… y vivieron felices para siempre", no está viendo la interacción como una relación. Si su único objetivo es vender, verá a todo el que pase por el frente como un prospecto, independiente de que lo sea o no. En su mente solo existirá la premisa de ver cómo le justifica que su producto o servicio le sirve.

Esto es justamente a lo que debemos la no siempre loable reputación de las ventas. A que se ha violado el sencillo principio de que debe haber un mutualismo. No se trata de ver cómo le "justificamos" al cliente que somos lo que necesita, cuando no siempre lo somos. Hemos entendido todo mal desde el comienzo cuando creemos que vender solo se trata de convencer a un cliente de tomar una decisión a nuestro favor. De ahí el popular adagio, "Si lo único que tiene es un martillo, todo lo verá como un clavo". El entender que no todos los problemas, desafíos, necesidades o deseos de los clientes son "clavos" le da una mayor objetividad para abordar la relación. Cuando le vende a un cliente algo que no es idóneo, no solo está causándole un potencial problema, sino que está minando algo aún más sagrado: su reputación.

¿Qué es el éxito del cliente?

Que el cliente logre lo que desea. Que su solución cumpla (o exceda) la expectativa que le generó al cliente. En el sentido más básico, si todo producto o servicio resuelve una necesidad o satisface un deseo, que de verdad lo haga y no sean simples promesas. Que aprenda inglés con el curso de inglés. Que baje de peso con el programa de acondicionamiento físico. Que el agricultor obtenga mayor productividad por hectárea con la implementación del sistema de control de plagas. Que los arreglos florales en la boda luzcan esplendorosos, ubicados correctamente y a tiempo, con flores frescas, tonos afines y que despierten admiración en los asistentes. Que el *software* para administración de clientes mejore los resultados de la fuerza de ventas. Que incremente la satisfacción del cliente final gracias al impecable cumplimiento en entregas de la empresa encargada de los despachos. Que el empresario obtenga de su banco el tipo de financiación que necesita en el momento que la necesita, de manera simple y sencilla. Que los locatarios vean un creciente flujo de visitantes gracias a las efectivas estrategias de marketing implementadas por su centro comercial. El éxito del cliente consiste en hacer y cumplir promesas a nuestros clientes.

El cliente también tiene su parte

Por otro lado, es claro que el resultado no depende solo de usted, sino también de la colaboración del cliente. Usted puede ofrecer la mejor metodología para aprender a tocar guitarra, pero si el estudiante no estudia, no practica o no le destina el tiempo suficiente, seguramente el resultado no se dará. Por eso la pregunta para hacerse no es, ¿cómo lograr el éxito del cliente si este no hace su parte?, sino, más bien, ¿qué más podría hacer para incrementar la probabilidad de que el cliente haga su parte?

Con su conocimiento y experiencia ya sabe dónde puede fallar el cliente o qué podría dejar de hacer. Anticípese y brinde todas las herramientas posibles que ayuden a lograr los objetivos. En otras palabras, que el resultado dependa lo menos posible de la gestión del cliente. Con esto en la mente, ¿qué más podría hacer? Si bien profundizaremos en este tema más adelante, por ahora lo que debemos entender es que el objetivo final es que el cliente obtenga lo que desea lograr; luego veremos hasta dónde podemos llegar en el esfuerzo para acompañarlo. Pero el solo pensar desde esta perspectiva ya nos cambia la forma de ver nuestro trabajo y de lo que deberíamos hacer para cultivar clientes de por vida.

Es enfocarse en el fin último

“Convertimos artistas en empresarios musicales” es el resultado que la firma de abogados Destra les promete a sus clientes cuando empiezan su trabajo de escalamiento empresarial. “Los artistas que no saben del negocio son el eslabón más débil en la cadena alimenticia de la industria musical”, me dijo Daniel Correa, socio cofundador de la firma, al preguntarle por qué pasó de atender divorcios, casos penales, situaciones laborales, o “lo que fuera”, a desarrollar un modelo de negocio claro de propiedad intelectual con artistas independientes y sellos discográficos a nivel global.

Convertir artistas en empresarios musicales implica proteger sus activos intangibles, recaudar regalías, intensificar la distribución de su música, hacer negocios de imagen, conectar con empresarios de conciertos, organizar sus finanzas y, en últimas, construir una sólida base económica para tener un próspero futuro. Dado que su foco es el resultado, han diseñado un proceso secuencial para llevar de la mano a cada artista en su proceso.

El primer punto de contacto de un artista interesado en escalar es tomar un curso online de dos horas, donde conoce todos los principios y fundamentos de la industria musical: quiénes son los actores, la diferencia entre regalías y otros tipos de ingresos, cómo cierran inversionistas, qué contratos entender, así como las perspectivas de escalamiento. El curso es una primera inversión, con la cual el artista demuestra su interés y su voluntad de hacer la tarea (clave para lograr el resultado). Luego empieza el proceso de acompañamiento en las fases de un proyecto musical organizado: 1) Autosostenibilidad (creación de la empresa y estabilización de ingresos), 2) Internacionalización (visibilidad en otros países y fortalecimiento de canales de distribución), y 3) Estructuración patrimonial (portafolio de inversiones basado en sus activos musicales).

Abordar el proceso con un cliente pensando en cómo lograr el resultado final pone las cosas en perspectiva y aflora aspectos que de otra forma no serían tan evidentes. Al visualizar el resultado aparecen los escalones que llevan a él. Una cosa es ofrecer el servicio de creación de empresa, registrar una marca o administración de propiedad intelectual (algo que ofrecen todos), y otra muy distinta es convertir artistas en empresarios musicales. Aparecen otros ingredientes en la receta.

La elaboración de un contrato es un servicio puntual, convertir un artista en empresario musical es un resultado. Enfocarse en el éxito del cliente hizo que Destra Entertainment Lawyers quintuplicara sus ingresos en los últimos tres años, algo impensable bajo el modelo tradicional de una firma de servicios legales enfocada en el proceso y no en el resultado. En su caso, el producto o servicio que usted ofrece, ¿es un fin en sí mismo, o podría hacer parte de un resultado más grande?

¿Qué significa éxito para cada cliente?

Una forma sencilla de identificar lo que significa éxito para su cliente es preguntarle: ¿qué esperaría que pasara después de prestar nuestro servicio?, ¿qué debe suceder para que califique de exitoso nuestro trabajo?, ¿cuál es el indicador con el que mide que logramos los resultados?, ¿qué significa éxito para usted al trabajar con nuestra empresa? Hacer estas preguntas desde el comienzo no solo compromete al cliente con el resultado, sino que establece expectativas comunes. Si el cliente no sabe qué espera lograr, es probable que cuestione su trabajo, no importa cuánto se haya esforzado en apoyar el proceso. De hecho, el resultado esperado no siempre es claro para el cliente. Con frecuencia se enfocan más en el mismo proceso o en la tarea que espera que usted ejecute, mas no en el objetivo final, algo que a usted le interesa definir con claridad porque de eso dependen la recurrencia del cliente y el voz a voz generado por un excelente trabajo, un cliente satisfecho y un objetivo cumplido.

Dependiendo del tipo de negocio en el que se encuentre, la definición de éxito o el indicador para medir el logro del resultado no siempre es tan evidente o tan exacto. En muchos casos no es un número, es una *percepción* de éxito. “El éxito de una boda es que la gente pase feliz”, es como Andrea Rubio define el resultado de su trabajo como *wedding planner*. Aunque la organización de una boda tiene mil y un detalles, hay unos mucho más críticos que otros para

lograr el éxito del cliente, o la *percepción* de éxito. Esto no quiere decir que cada aspecto no sea relevante y que se pueda descuidar, solo que hay algunos con mayor incidencia en el resultado. Si en el caso de Andrea el éxito de una boda es que la gente pase feliz, ¿cómo medimos la felicidad de la gente? “Por el baile”, me dice.

Obviamente hay muchos aspectos que impactan la experiencia de los asistentes a una boda (fácil estacionamiento, fluidez en el protocolo, compartir con otros, la decoración, la comida, etc.), pero hay uno que desempeña un papel determinante en el resultado: la música. La adecuada cadencia de las tandas musicales, teniendo en cuenta los intereses de cada generación presente, será la clave para lograr el éxito. Entonces, en resumen, si el éxito de una boda es que la gente pase feliz, ¿cómo sabemos si pasó feliz? Porque bailó. ¿Y qué hace que la gente baile? La música. Pero no solo “poner música”, es poner la música correcta, en el momento correcto, para la gente correcta. “¡La música estuvo buenísima!” es una frase muy relativa, dependiendo de la persona. Para un adolescente, la música de sus papás es poco divertida, así como es aburrida la música del adolescente para los papás, y qué decir para los abuelos. La magia estará en la armonía de los distintos intereses de los asistentes. Lo anterior implica que, para lograr la percepción de éxito de una boda, la música tiene un papel preponderante.

Ahora veamos un ejemplo sencillo y coloquial, pero muy diciente, para demostrar el punto: la percepción de “orden” en el cuarto de los hijos. Si tiene hijos y viven con usted, seguramente uno de sus mayores desafíos es que mantengan sus habitaciones ordenadas. Es una lucha eterna. En este caso, definiremos el éxito como una habitación ordenada. Ahora bien, ¿cuáles son los principales aspectos que observa un padre o una madre para definir “orden”? Cama tendida, ropa y zapatos recogidos, libros apilados en el escritorio. Estas tres acciones determinarán el ochenta por ciento de la *percepción de orden* de la habitación.

Enfocarse en estos aspectos en particular generará la percepción de éxito. En su caso, ¿cuáles son esas dos o tres cosas que tienen un altísimo impacto en el resultado de su trabajo?, ¿qué aspectos determinan para el cliente su mayor satisfacción y, por ende, su mejor calificación? Por otro lado, ¿cuáles son los detonantes que “mancharían” la percepción de éxito? Ya sea que en su negocio la definición de éxito se mida de manera objetiva, cuantificable y exacta, o subjetiva, de acuerdo con la percepción del cliente, ¿a qué debería prestar más atención?

Capítulo 6

ENFÓQUESE EN EL PROBLEMA CORRECTO

Lo que entendemos como éxito del cliente o *resultado* no siempre es tan evidente, ni siquiera para el cliente. Por eso debe indagar lo suficiente para entender el desafío, desarrollar una posición y saber lo que debe fortalecer. Lo que no queremos es atacar el problema equivocado o trabajar en las variables con mínimo impacto en el resultado.

¿Cuál es el obstáculo de fondo?

Reweb es una agencia brasilera de marketing digital, especializada en la generación de *leads* o prospectos, con fuerte presencia en el sector automotriz, apoyando a cuatro mil agencias o *dealers* en diez países de Latinoamérica. Utilizan la inteligencia artificial para identificar prospectos que luego envían a la fuerza comercial del concesionario, para que los gestionen y logren cerrar la venta.

En entrevista con Luiz Mello, su director comercial para Latinoamérica, me contó una interesante experiencia de cómo no siempre estamos enfocados en el problema correcto. Después de múltiples conversaciones con los asesores de ventas en distintos países y de hacerle un minucioso seguimiento al proceso comercial, identificó que el mayor desafío para incrementar las ventas de sus clientes no estaba en la generación de *leads* (que es lo que hace su compañía), sino en la conversión de esos *leads*. Es decir, clientes potenciales llegaban, el desafío era convertirlos en clientes reales. A raíz de su descubrimiento, Luiz desarrolló un programa de entrenamiento en ventas para complementar el proceso y mejorar la gestión de los *leads*.

El método de ventas se llama ONLIFE, donde el objetivo es enseñarles a los asesores la importancia de la creación de conexiones emocionales y de confianza, en especial en los canales digitales. El método se basa en tres pilares: 1) Autoridad: ser autor de sus propias experiencias; 2) Autenticidad: ser genuino y crear conexión humana, y 3) Empatía: antes que pensar en vender, es pensar en ayudar. Cuando el vendedor reconoce la importancia de construir relaciones más humanas, enseña modelos de gestión basados en técnicas de comunicación alineadas al perfil del cliente.

A través de este programa, se capacita a cada representante buscando despertar su mejor versión, nutrida de los tres pilares (autoridad, autenticidad y empatía). De esta manera, al sentirse empoderado, fortalece el manejo de un cliente potencial: qué preguntas hacerle, cómo abordar la conversación y, finalmente, cómo acompañarlo en el proceso para que termine convirtiéndose en cliente. El método se basa en reconocer todas las dimensiones y necesidades de un cliente, considerando los problemas, recursos disponibles y resultados esperados. Es ser conscientes de la

responsabilidad de convertirse en agentes de transformación para el cliente. Con esta iniciativa no solo empezaron a incrementar de forma gradual los niveles de conversión, sino que se incorporó como un nuevo producto que ofrece Reweb a sus clientes para mejorar sus resultados. Así luce una solución cuando se enfoca en el éxito del cliente.

Su producto puede ser extraordinario, pero si no entiende qué más necesita el cliente para lograr el resultado óptimo, no solo no está desplegando todo su potencial, sino que está poniendo en riesgo el resultado mismo.

Entienda qué espera su cliente

Convertirse en un experto para sus clientes significa comenzar primero con el resultado que desean lograr, y luego, devolverse para mapear el proceso que implica llegar a la solución. Esa es una de las principales diferencias entre empezar con el producto y empezar con el objetivo en la mente. Comience con lo que su cliente quiere lograr y luego trabaje en cómo obtener esos resultados.

Si comercializa un *software* para administración de clientes y prospectos, el cliente no está esperando comprar un simple *software*, esa es la herramienta; lo que el cliente espera lograr, por ejemplo, es identificar oportunidades de venta cruzada con clientes actuales, retomar clientes inactivos o diseñar un plan para abordar prospectos. El cliente espera usar la información para desarrollar los clientes de su negocio. Con esto en la mente, ¿a qué debería prestarle atención como proveedor?, ¿qué se requiere para que el resultado se logre?, ¿son críticos el ingreso y la actualización de la información?, ¿la parametrización de los campos?, ¿la capacitación a los usuarios?, ¿qué más puede hacer para facilitarle al cliente el proceso y así tener mayor chance de lograr el resultado?

Identifique la causa raíz

Entender el origen del problema, el desafío o el deseo, da muchas luces de las posibles soluciones. Identificar la causa raíz hace que se enfoque en lo que en realidad debe trabajar y que no desvíe la atención hacia aspectos que pueden ser tan solo la punta del iceberg.

Por ejemplo, si una empresa está experimentando un incremento en la tasa de rotación de personal del área comercial, esto puede tener varias causas: no hay inducción, entrenamiento ni acompañamiento en el momento de la incorporación; los salarios no son competitivos; el apoyo y liderazgo del jefe son inexistentes; las competencias de la persona no encajan con el perfil del cargo; las metas de venta son inalcanzables o no se corresponden con la realidad del mercado, entre otras.

El punto es que, si bien el resultado esperado es la disminución de la rotación de personal, a menos que identifiquemos claramente cuál es el origen del problema, no sabremos hacia dónde apuntar.

Experiencias previas

Las experiencias previas del cliente también afectarán la expectativa de éxito. ¿Qué ha ensayado ya y no le ha funcionado?, ¿qué no estaría dispuesto a repetir?, ¿qué opciones ha escuchado que quisiera considerar? Tener claro dónde está parado el cliente y qué tiene en la mente le da una mayor ubicación para no entrar directamente a proponerle algo que no tenga sentido para él, esté reacio, tenga prejuicios o no vaya en línea con su percepción de lo que debería hacerse. Si para lograr el resultado el cliente debe estar comprometido, necesitamos que esté de acuerdo y que haya “comprado” la solución; de lo contrario, se convertirá en un detractor silencioso o simplemente no hará su parte.

Las experiencias previas pueden venir de haber trabajado con la competencia, intentado una solución alterna, o incluso de prejuicios frente a alguna opción. Si comercializa pauta publicitaria para una emisora de radio, puede plantear varios resultados, dependiendo del perfil del cliente: alcance, posicionamiento de marca, tráfico de público al negocio o venta. Es lo que por lo general cualquier medio de comunicación le ofrecería, de acuerdo con la campaña que desarrolle. Independientemente del resultado prometido, ¿qué experiencias previas tiene el cliente o prospecto? Si lo intentó antes, ¿por qué funcionó o por qué no?, ¿cómo diseñó su estrategia?, ¿a qué audiencia se dirigió?, ¿cuál fue el alcance de esa campaña? A menos que entienda a qué prejuicios se enfrenta, el cliente no se movilizará en una decisión y, más aún, el resultado estará en riesgo.

Capítulo 7
¿CÓMO LOGRAR EL ÉXITO DEL CLIENTE?

Aunque no siempre podremos garantizarle al cliente un éxito rotundo, sí podemos diseñar el proceso para llegar lo más cerca posible y maximizar las probabilidades.

Paso 1: Establezca las expectativas y el alcance

Saber *exactamente* qué espera el cliente de usted es el primer paso, incluso para definir si acepta un trabajo o no. Si lo que el cliente espera está fuera de su área de influencia, o redefine el alcance para poder cumplirle o se abstiene de la misión. Saber hasta dónde puede llegar y qué es lo que mejor resuelve su negocio trae claridad y transparencia a la relación.

Por ejemplo, uno de los productos de nuestra empresa son las conferencias. Uno de los temas que dictamos es *Detalles que enamoran*, basado en el libro, que se enfoca en explicar cómo la experiencia del cliente es un poderoso camino de diferenciación, al motivar a la audiencia a hacer algo al respecto. Entendiendo esto, ¿hasta dónde considera que nos podríamos comprometer con el resultado?, ¿qué podría esperar un cliente que nos contrata? Si la empresa espera "crear una cultura de servicio", eso no se logra con una intervención de noventa minutos. Crear una cultura de servicio es un proceso de años. Con un decidido compromiso de los líderes, requiere ajustar procesos, redefinir políticas, tener capacitación continua, herramientas tecnológicas y mucho, mucho seguimiento. Todos. Los. Días. Por lo tanto, "crear una cultura de servicio" está fuera de nuestro alcance con una conferencia. Sin embargo, les decimos a los clientes que nuestras conferencias logran algo muy poderoso: cambiar el chip. Esto entendido como que la gente *considere* un cambio de conducta. El primer paso de toda transformación es tomar la decisión y darnos internamente la instrucción de iniciar un proceso. Es generar la voluntad. Eso sí lo podemos prometer. Que la audiencia va a recordar de tal manera el concepto que permanecerá por meses, e incluso años, así la empresa no hiciera nada más al respecto. De esta manera, queda claro el alcance, qué esperar y qué no. Establecer las expectativas es dejar muy claros los derechos, pero también los deberes del cliente, y qué debe hacer por su parte para que se logre el resultado.

Paso 2: Defina cómo lo va a medir

¿Cuál será el indicador de éxito? Si promete recordación, ¿cómo la va a medir en el tiempo? Si promete productividad, ¿en qué porcentaje se va a incrementar? Si va a reducir costos, ¿cuál es el valor objetivo? Si va a aprender a tocar un instrumento, ¿cuándo podrá afirmar que sabe tocar violín? Si promete disponibilidad de inventario a sus clientes, ¿cómo la mide?, ¿sobre qué

productos?, ¿en qué periodo?, ¿en cuánto tiempo de respuesta?

Si promete educación universitaria de vanguardia, ¿la tasa de empleabilidad es el indicador?, ¿la aplicabilidad y el uso de los conceptos aprendidos? Si en su asociación gremial promete *networking*, ¿cómo mide el éxito del relacionamiento?, ¿número de contactos en un periodo de tiempo?, ¿actividades realizadas?, ¿oportunidades ofrecidas?, ¿podría pedir retroalimentación a los afiliados que valide que "el 82% se han beneficiado de los contactos realizados en los eventos de la asociación"? Medir el éxito del cliente permite demostrar que lo que hace funciona. En un mundo donde muchos prometen con bastante ligereza y crean expectativas que no pueden cumplir, medir y demostrar resultados es una ventaja competitiva.

¿Cómo podría una pastelería que vende al público medir el éxito del cliente? Por la recurrencia. Si el cliente vuelve a comprar, quiere decir que le gustó o le funcionó (si era para regalo, quedó muy bien). ¿Cómo sabe si el cliente vuelve a comprar? Pide los datos del cliente y lo registra cada vez que vuelva. ¿Y si no hay forma de crear registro de cada cliente que compra? Le pregunta en la caja cuando vaya a pagar, "¿primera vez o ya nos había comprado antes?", y toma nota. El principio es que siempre podemos tomar el pulso de los resultados del cliente, sean cuantitativos o cualitativos.

Paso 3: Identifique las variables clave de éxito

Teniendo claro lo que el cliente califica como éxito, ¿en qué se debe enfocar para garantizarlo?, ¿cuáles son los aspectos más críticos que inciden en el resultado? Aunque todo resultado es el fruto de múltiples tareas a lo largo del proceso, hay unas más determinantes que otras. Tenga absolutamente claro cuáles son y no las pierda de vista, hágales seguimiento, garantice su cumplimiento a capa y espada.

Una de las especialidades de Grúas & Equipos es el alquiler de torre grúas para proyectos de construcción. Las torres de 35 metros de alto y 50 de brazo son una estructura perpendicular en su extremo que, con un contrapeso, permite cargar y descargar toneladas de materiales. Dicha carga se distribuye mediante el empleo de un gancho que permanece suspendido de un cable. En la construcción de un edificio, la torre grúa es la encargada de subir los materiales a cada piso a medida que se construye y movilizar pesadas piezas de un lugar a otro. Pese a su importancia estratégica para una obra, el alquiler de torre grúas es muy competido en precio, y hasta cierto punto, *comoditizado*.

Sin embargo, el verdadero costo para una obra no es el alquiler del equipo, sino lo que representa una parada de máquina. Si la torre grúa se para, la obra se para. Y eso fue justamente lo que identificó Juan Ángel, su gerente general, por lo que reducir los tiempos de parada de máquina se convirtió en la obsesión de la compañía. Después de pasar mucho tiempo en las obras, investigar la operación y conversar con los clientes, ratificó que la parada de la máquina era su dolor más apremiante. De hecho, después de realizar simulaciones en más de cien proyectos (basadas en un simulador desarrollado por un reconocido presupuestador del sector), el costo de paro de una torre grúa un día en un proyecto equivale a un máximo de hasta cuatro veces el valor de renta mensual de una torre grúa. Es decir, el valor de un día de paro cuesta lo mismo que ciento veinte días de alquiler. Matemática simple, argumento poderoso.

Con base en esto, "Sin tiempo perdido" fue la forma como Juan definió el éxito del cliente con respecto al alquiler de sus torre grúas, por lo que su obsesión se convirtió en mantener la torre grúa en operación el mayor tiempo posible. Como variables clave para cumplir su promesa de

“Sin tiempo perdido” estaban la intensificación del mantenimiento preventivo, la disponibilidad de repuestos, el contar con operarios sustitutos para reemplazo inmediato y la concentración en zonas geográficas donde pudiera dar el alcance a su promesa (dado que muchas obras de infraestructura se realizan en zonas alejadas de cualquier centro urbano). El resultado de enfocarse en el éxito del cliente fue que lograron un nivel de operación por encima del 99,5% del tiempo, algo nunca antes visto en el sector. Gracias a esto, se han ganado la recurrencia de sus clientes y han logrado diferenciarse a través del servicio.

Paso 4: Alinee el ecosistema interno

Ningún resultado se genera por una única acción; es la orquestada interacción de múltiples personas en distintas áreas de su empresa la que garantiza el cumplimiento de la promesa. El desarrollo de la solución, el despacho del pedido, la facturación a tiempo, la disponibilidad del inventario, el soporte posventa, la asesoría técnica, entre muchos otros aspectos, generan el resultado. Es el milimétrico funcionamiento del ecosistema lo que logra el éxito y la satisfacción del cliente. Una vez identificadas las variables clave y los procesos a los que corresponden, explíquele a cada persona responsable lo que espera el cliente, cómo lo espera y para cuándo lo espera. Comparta los indicadores con los que se evaluará la gestión y comprometa a cada persona del equipo con el resultado.

Los clientes no le compran a una organización solo porque sus productos o servicios funcionan, sino por cada uno de los pequeños detalles del proceso, que se ejecuta cuidadosamente. Cada vez que un comercial hace una promesa a un cliente, está dando su palabra. No solo es la reputación de la empresa la que está en juego; es también, y sobre todo, la del asesor comercial. De ahí, la frustración que muchos sienten al ver el poco interés que muestran algunas personas de otras áreas de la organización cuando de responder al cliente se trata. Vivir la realidad del otro pone la importancia de nuestro trabajo en perspectiva.

Cada persona de la empresa, sin importar si trabaja en finanzas, cartera, gestión humana, logística, facturación u operaciones, debería pasar más tiempo en la calle. Conociendo y palpando el mercado, experimentando de primera mano los retos de los clientes y la realidad de un comercial; solo así podremos lograr los resultados y el sueño de muchas empresas de poner al cliente en el centro. El resto es simple retórica.

Recomendaciones para que un comercial involucre a las áreas de apoyo de su empresa en torno al cliente:

- **Hable con transparencia.** Exponga toda la información disponible y dé contexto a la persona de cada área involucrada para que tenga todas las cartas sobre la mesa. Muchos comerciales pierden la objetividad y todo se vuelve urgente.
- **Involucre en el proceso.** Explique el porqué de la necesidad del cliente, no solo presuma que, porque es cliente, se debe hacer. Tómese el tiempo de contextualizar y mostrar la película completa.
- **Priorice lo importante.** No todo es urgente ni igualmente importante. Hay que aprender a hacer renuncias; saber a qué se le puede decir sí y a qué no. Oriente al resto del equipo en los frentes en los que se debe enfocar, no disperse esfuerzos valiosos.
- **Despójese del ego.** No puede hacerlo todo, y menos, solo. Tenga la humildad de reconocer que necesita de los demás. No presuma que tienen la obligación de responder. Así esté en el

manual de funciones, siempre será un tema de voluntad.

- **Reconozca el esfuerzo.** Una de las mayores frustraciones de las personas de las áreas de soporte es que consideran que los comerciales se llevan todos los créditos. Que mientras el trabajo de soporte es una obligación, el del comercial es un logro. Reconozca de manera pública cada vez que alguien lo apoye en su gestión.
- **Entienda sus indicadores.** Es común que entre las áreas existan indicadores contradictorios. Lo que es bueno para uno es malo para otro. Mantener el inventario al mínimo es bueno para los de logística, pero muy peligroso para los comerciales. La extensión de plazos de pago es negativa para el área de cartera, pero un elemento de negociación para los de ventas.
- **Acompañe en la calle.** Nada mejor para entender la realidad que la realidad misma. Escuchar al cliente en vivo y en directo brinda perspectiva y facilita el entendimiento de la situación. Cuando el área de soporte ha escuchado al cliente, se convierte en un evangelista interno.
- **Explique el rol en el engranaje.** A veces pasa que la persona no tiene muy claro el altísimo impacto de su labor en el resultado final del cliente, o lo que una falla podría desencadenar. Ayude a cada uno a ver el bosque completo.
- **Brinde retroalimentación.** Después de todas las solicitudes que ha hecho a las áreas de apoyo, cuénteles cuál fue el desenlace. Ya sea que el proyecto con el cliente haya prosperado o no, el equipo quiere saber qué pasó al final. No haga solicitudes y luego se desaparezca. Minará la confianza.

Paso 5: Mida el progreso

Tome el pulso con frecuencia para ver avances (o retrocesos). Podrá corregir el curso, tomar correctivos e, idealmente, mostrar resultados. Si es un servicio o una solución puntual o a corto plazo (un programa de capacitación, una excursión turística, la venta de un vehículo, una estadía en un hotel, una cena en un restaurante, el alquiler de un inmueble, la venta de un seguro o la atención en un punto de venta), evalúe al cierre del programa o al final de la experiencia. Como los botones de caritas felices y tristes para oprimir después de usar un baño, podría preguntar algo tan simple como: “¿Estuvimos por debajo, cumplimos o superamos sus expectativas?”.

Supongamos que suministra cartón corrugado a un cliente de la industria alimenticia. Su relación es de más de quince años y se basa en el abastecimiento continuo de material de empaque y embalaje. Como toda relación, tiene sus altibajos, pero se mantiene saludable. El éxito del cliente ha sido definido, además de contar con el material cuando se necesita (disponibilidad), como desarrollar de forma continua opciones para optimizar los costos en toda la cadena. Además de la mejora en eficiencia (por ejemplo, misma resistencia mecánica con menor gramaje de peso), la investigación y el desarrollo de nuevas soluciones le permiten al cliente mantenerse a la vanguardia en su industria. En una relación a largo plazo, el progreso se da en pequeñas pero incrementales porciones.

La cotidianidad y el frecuente contacto con el cliente hacen perder de vista las pequeñas victorias que se van conquistando día tras día. Al no haber un gran acontecimiento, los pequeños avances pasan desapercibidos. Aquí es donde entra en juego la muy estratégica revisión trimestral del negocio, en la cual saca pecho frente al cliente de los esforzados, pero poco reconocidos, avances.

Para procesos a largo plazo, medir el progreso cada trimestre (o mes, o semestre, o año, lo que más tenga sentido para usted) pone en evidencia los diferenciales. Reúna a las personas de contacto de su cliente y ponga sobre la mesa los avances logrados en el último periodo. Los clientes siempre recuerdan esa vez que falló en el despacho porque no tenía material, pero se olvidan de todas las veces que sí cumplió. Muéstrelas en una reunión trimestral y saque pecho de todos los esfuerzos que su organización hace para cumplir porque, literalmente, el equipo es un enorme diferencial.

Capítulo 8

EL EQUIPO DE TRABAJO ES UN GRAN DIFERENCIAL

Exaltamos las bondades del producto, pero muy poco la calidad humana y profesional de nuestra gente. El equipo de trabajo es una enorme ventaja competitiva, con frecuencia subestimada. Los clientes se benefician de la experiencia de cada persona del equipo, ya sea que tenga contacto directo o no con el mismo cliente. Son el conocimiento, la preparación y dedicación de cada uno, los que le agregan valor a la propuesta de la organización. Al final del día, son las personas detrás de la operación las que hacen posibles los resultados para el cliente.

No es el producto, es quién está detrás del producto

FlexJet es una compañía de jets privados para transporte corporativo y de importantes personalidades. Como la mayoría de las empresas de su tipo, los aspectos que componen su propuesta de valor son su moderna flota de aeronaves, los programas flexibles de contratación, la calidad *premium* de su comida, las experiencias exclusivas, los terminales privados, la estricta planeación de sus vuelos y los obsesivos protocolos de seguridad, entre otros. Sin embargo, hay un aspecto al que le dan total relevancia y lo evidencian de primera mano: el perfil de sus pilotos. Sus estrictas exigencias dejan claro el muy alto entrenamiento que tiene cada uno de ellos. Como requisitos mínimos exigen dos mil quinientas horas de vuelo en aeronaves de alas fijas, quinientas horas de vuelo de aeronaves de turbina, quinientas horas de vuelo de aeronaves multimotor, certificado *Airline Transport Pilot* y certificado médico *First-Class*. Esto los aleja del resto.

"La única cosa más impresionante que nuestras aeronaves son los pilotos que las vuelan", dice una de sus piezas publicitarias. Promueven, por ejemplo, el perfil del capitán Reynolds: "¿Qué sabes del capitán Reynolds?", le pregunta un ejecutivo al otro en medio del vuelo. "Bueno, sé que estuvo mucho tiempo en la fuerza aérea, volando paracaidistas. Ha volado para la realeza de España y tiene la mejor calificación en la flota de aviones de *Gulfstream*. Habla cinco idiomas y pasa todo el tiempo que puede en el delta del Okavango". Así evidencian a sus clientes que no se trata de un piloto cualquiera, sino de alguien de muy alto perfil. ¿Cuál es el equivalente del piloto del jet privado en su empresa? Puede ser el especialista técnico, el asesor comercial, el experto en el producto, el conductor del transporte logístico, el ingeniero químico en el laboratorio, el asesor financiero, el especialista en seguros, o cualquier otra persona.

Si no está acostumbrado a exaltar sus virtudes o las de su equipo y prefiere el bajo perfil, lo invito a que considere los siguientes aspectos. Generan mucho valor y debería sentirse orgulloso de comunicarlos.

Aspectos para sacar pecho de su equipo frente al cliente y los beneficios tangibles que cada uno genera:

- **Años de experiencia en el mercado:** se ha enfrentado a cuanta cosa se imagine y sabe cómo manejar múltiples situaciones.
- **Entrenamiento recibido:** los cientos de horas de capacitación no son en vano. Le permiten a cada colaborador estar mejor preparado y actualizado frente a cualquier desafío.
- **Logros profesionales:** metas, cumplimientos, premios, reconocimientos y certificaciones que haya logrado, fruto de su esfuerzo incansable por seguir adelante.
- **Estudios realizados:** educación formal e informal, que genera un marco de referencia y una estructura básica en el modelo de pensamiento y resolución de problemas.
- **Desafíos enfrentados:** dice el proverbio, "Es más fuerte el que se levanta que el que aún no ha caído". Los reveses y las caídas nos forjan el carácter. Cicatrices que nos fortalecen y portamos con orgullo. Esto es lo que pone al servicio de sus clientes.
- **Mercados atendidos:** la especialización en ciertas industrias es una ventaja muy apreciada en algunos sectores, pues acelera la curva de aprendizaje.
- **Logros personales:** hay facetas maravillosas en cada ser humano. Virtudes, hobbies y pasiones que complementan su forma de ser y engrandecen su gestión.
- **Rating de desempeño:** algo así como un NPS (Net Promoter Score) de desempeño individual. ¿Cuántas estrellas sobre cinco tiene una persona de soporte técnico, basado en la retroalimentación de los clientes? Ese es el principio.

La calidad de su equipo de trabajo no es solo algo para enorgullecerse, sino que genera beneficios tangibles a sus clientes, razón por la cual debe capitalizarlos y promoverlos.

Principales beneficios que recibe un cliente al contar con un equipo altamente calificado:

- **Mejor asesorado** para considerar todos los posibles puntos de vista.
- **Previene riesgos** al alertarlo de implicaciones potenciales.
- **Detecta oportunidades** que otros menos experimentados podrían no ver.
- **Encuentra soluciones** más rápido, dada la previa exposición a circunstancias similares.
- **Comparte buenas prácticas** de lo que ha aprendido a lo largo de su carrera.
- **Le hace la vida más amable y sencilla**, al saber exactamente cómo moverse en entornos de incertidumbre.
- **Brinda seguridad y confianza** al estar acompañado de alguien que sabe lo que hace.
- **Agiliza procesos** porque sabe cómo funcionan las cosas, qué hacer y con quién hablar.

Como dice el dicho, lo que no se muestra no se vende. Una vez es consciente de la potencia de su *dream team*, comuníquelo.

- **En la propuesta comercial:** incluya una sección del perfil de las personas con las que podrá interactuar el cliente.
- **En la presentación inicial del asesor:** cuando reciba una nueva cuenta, comparta información relevante para el cliente, incluidos algunos aspectos personales.
- **En la tarjeta de presentación:** agregue uno o dos aspectos del perfil general.
- **Al licitar una cuenta o proyecto:** cuando el compromiso en la posventa y el apoyo del equipo humano son críticos para un proyecto, cuente quiénes están detrás.
- **Para funciones específicas:** al prometer entregas, soporte técnico, entrenamiento o

desarrollos de producto, entre otros.

- **Diseñe piezas para tal fin:** desarrolle mensajes o publicidad exclusiva para promover el perfil de su gente (como lo hizo FlexJet).

La calidad de su gente es un diferencial. Su equipo es el que crea la magia. Reconózcalo y evidéncielo. En la mayoría de los casos, el cliente desconoce “la joya” que tiene al frente. Hágaselo saber.

Asesores preparados, un gran diferencial

Un poderoso diferencial que pasamos por alto es la preparación y experiencia específica del equipo comercial. Porque cuando un cliente nos compra, no solo está comprando un producto o un servicio, está comprando todo lo que viene con nuestra organización, el conocimiento de cada área, y sobre todo, el servicio y la preparación del asesor que lo atiende.

Una compañía de computadoras justamente se ha apalancado en esto con el fin de utilizarlo como punta de lanza para sus clientes. La capacidad, la experiencia y el conocimiento de sus asesores de tecnología para pequeños negocios. Entendieron que, si bien el producto es importante, uno de los mayores desafíos de las pymes, segmento de clientes al cual se dirige, es el manejo de las variables de tecnología, pues por lo general no cuentan entre su equipo con alguien dedicado a este tema. Ahí es donde entra el asesor de la empresa, y así es como lo promueven: “Dell Small Business. Más de 160 horas de entrenamiento. Todas para ayudarle. Nuestros asesores de tecnología para pequeños negocios tienen la experiencia y el entrenamiento para recomendarle soluciones de tecnología para las necesidades específicas de su empresa. Hable hoy con un asesor”. Y acompañan la pieza con la fotografía de Morgan Paija, un asesor de tecnología para pequeños negocios de la empresa. Como compañías, nos esmeramos en preparar a nuestro equipo para que les preste el mejor servicio a nuestros clientes, pero no lo comunicamos, no lo capitalizamos. El hecho de que su equipo esté mejor entrenado que el de sus competidores para ayudar a los clientes con sus desafíos genera resultados.

Un restaurante donde cocinan abuelas, en vez de chefs

En el restaurante Enoteca Maria, en Nueva York, son abuelas las que cocinan, en lugar de chefs. Cada día, una abuela prepara un plato diferente de su cultura, así que un día puede probar comida peruana; otro, pakistaní; otro, japonesa; otro, surcoreana, y así sucesivamente. La mitad del menú cambia a diario. Siempre se mantiene la mitad italiana, y la otra mitad depende de la abuela que cocine ese día. Un brillante concepto de diferenciación que evoca la sabiduría de las abuelas en la cocina, y nos trae gratos recuerdos alrededor de la familia. Son las historias de las personas que están detrás las que hacen la diferencia y crean una conexión mucho más personal con los clientes.

Así lo cuenta su fundador, Jody Scaravella: “Nací y crecí en Brooklyn. Mis padres trabajaban duro y estaban poco en casa. De hecho, la cabeza de nuestra casa era la mamá de mi madre, Nonna Domenica. Fue ella quien nos pasó las tradiciones culinarias. Recuerdo ir con ella al mercado todos los días con su carrito. Paraba en la tienda y mordía un durazno o probaba una

cereza, y si estaba buena la compraba, o, de lo contrario, la escupía con una expresión de disgusto. Me sorprendía que nadie se quejara de eso, pero al final, todos la conocían. Cuando crecí, entendí que mi abuela era el repositorio de nuestra cultura familiar y nuestra identidad. Y descubrí que, como ella, millones de abuelas de todo el mundo transmiten su herencia a sus nietos. Motivado por el deseo de compartir la cultura culinaria de las abuelas italianas, abrí un restaurante, Enoteca Maria. En la Enoteca, varias abuelas de diferentes regiones de Italia preparan sus propios menús en un horario rotativo. Luego empecé a explorar la idea de extender el concepto a otras culturas culinarias. Comencé a trabajar en la creación del libro virtual *Nonnas del mundo*, un libro de recetas donde cualquier persona puede subir una breve biografía de su abuela, tres fotos y una receta (escrita en su idioma nativo). Mi visión es que este libro se convierta en la colección más extensa de recetas de abuelas, su dialecto y recuerdos particulares; un testimonio de la cultura culinaria de gente común de todo el mundo. El siguiente paso natural fue invitar a las abuelas de diferentes países a cocinar en el restaurante. Y ahora la sacamos del estadio". Así es como se capitalizan y visibilizan el poder, el conocimiento y la experiencia del equipo.

Mantenga buenas relaciones en el interior de su empresa

Una vez se instaura una relación estable con un cliente, todas y cada una de las áreas y los equipos de trabajo hacen parte de la experiencia. Si bien la gestión comercial tuvo un papel protagónico en la primera fase, no hay forma de cultivar clientes de por vida si no se trabaja entre todos los involucrados para que las cosas fluyan sin sobresaltos.

La experiencia de los clientes es el fruto de la interacción con las diferentes áreas de la empresa. Y es el asesor, como responsable de la cuenta, el representante de la organización frente al cliente. Es el asesor quien tiene la posibilidad de mover los hilos dentro de la compañía para acelerar procesos, dar respuestas e interceder por ellos en diversas situaciones.

Cuando un cliente nos compra, está comprando no solo un producto o un servicio. Está comprando intrínsecamente toda la experiencia y el apoyo de nuestra organización. Compra el conocimiento y servicio del asesor, así como la capacidad de la empresa para servirle en cada necesidad y en sus estrategias de crecimiento. Nada de este apoyo entre compañías funciona si el asesor, que es el engranaje, no tiene la capacidad de interceder y movilizar a la compañía para brindarle un mejor servicio.

Suena obvio, pero los asesores no siempre tienen las mejores relaciones con otras áreas de la propia empresa. Tienden a pensar que no los apoyan, que no les colaboran, que no se ponen del lado del cliente, desconociendo que ellos también tienen que velar por sus propios intereses e indicadores. Cuando el área comercial entiende los objetivos, derroteros y parámetros de cada área y se vuelve aliado, tiene muchas más posibilidades de gestionar y agilizar procesos. Ganará mucho, no solo para su cliente, sino para él y su propia empresa.

Proyectos, relaciones con clientes y múltiples iniciativas pueden verse truncados por el más mínimo descuido o por presumir que algo es muy poco probable que suceda. La diferencia entre una compañía que sueña con brindar un servicio alucinante y aquella que lo logra de manera consistente está en el cuidado de los detalles. En la meticulosa obsesión y verificación del más mínimo aspecto.

Dime con quién andas y te diré quién eres

Además de los equipos de soporte de la empresa, en muchos casos el éxito del cliente depende de terceros. Ya sean contratistas, proveedores o aliados, otros pueden poner en riesgo el resultado. ¿Qué hacer en este caso?, ¿cómo no enloquecer cuando, después de haber cuidado hasta el más mínimo detalle, llega un tercero y manda todo al traste? Considere los siguientes aspectos para mitigar el impacto que aliados, proveedores, contratistas y otros terceros pueden tener en el éxito del cliente.

Tenga el aliado correcto

Si lograr el resultado es su prioridad, sea obsesivo con la escogencia de aquellos con los que se une para trabajar. Es común escoger aliados por la estrategia de negocio, las sinergias y las potenciales ventas futuras, pero no necesariamente por su actitud de servicio y su disposición a lograr un objetivo. El principio es muy sencillo, si quiere que las cosas pasen, rodéese de gente a la que también le importe.

Explíqueles su papel en la cadena

Explique a sus aliados que, al ser parte de la cadena, es fundamental cumplir las promesas y buscar a toda costa resolver los desafíos del cliente. En muchos casos los aliados no se sienten parte del proceso, solo se ven como un rol funcional y transaccional. Explíqueles el recorrido completo que siguen sus clientes y el papel crítico que ellos cumplen en él.

Entrene a su aliado en la búsqueda del resultado

Entrenar significa explicar, documentar y acompañar la implementación de lo que quiere que sus clientes experimenten en cada interacción con sus aliados y que cumplan con sus expectativas. Cuénteles cuál es el nivel de servicio que está esperando y deles ejemplos de qué significa una buena experiencia, qué significa una mala experiencia y cómo el cliente evalúa el éxito de su gestión. No presuma que la gente lo tiene claro y que sabe cómo hacerlo. Sea muy explícito con ejemplos para su propio negocio.

Cambie de aliado

En ocasiones, por más que le explique al aliado lo importante que es el éxito del cliente, por más que lo entrene y lo acompañe, hay gente que de verdad no se ayuda. En ciertos casos, y aunque no es lo ideal, toca cambiar de aliado. Si lo que está en juego es su reputación y el resultado de su cliente, no puede darse el lujo de correr riesgos.

Hágalo usted mismo

Cuando ya no hay nada que hacer con el aliado, ha agotado todas las instancias, se ha encomendado a todos los santos, le ha facilitado la vida, y aun así nada cambia, le toca a usted mismo apropiarse del servicio. Es decir, entender que hay eslabones en la cadena que tiene que asumir directamente. Aquí es donde debe pensar en montar terceras compañías, fusionarse con otro, adquirir otra empresa y, en general, dar pasos más serios para garantizar el resultado de su cliente. Algo así como “o lo hace usted o lo hago yo”.

Controle lo controlable

Presuma que muchas cosas van a fallar (como en efecto pasará) y traiga la paz mental de vuelta a su negocio. Prepárese para las eventualidades. Culpar a terceros de las ineficiencias de su operación es algo que no les importa a los clientes. Cúbrase y prepárese. Es su marca y su responsabilidad. Hay cosas que puede controlar. Anticípese y téngalas listas, que nada lo tome por sorpresa. Asuma la responsabilidad del resultado de su cliente, así esté en manos de terceros. Su cliente se lo agradecerá.

Tenga claro de quién se rodea, no solo para evitar sorpresas, sino para lograr el mejor resultado posible. Esta interacción, tanto propia como con terceros, es lo que permite un adecuado manejo y articulación del cliente.

Capítulo 9

EL ADECUADO MANEJO DEL CLIENTE

El manejo de un cliente es todo un desafío, en especial porque implica tratar de satisfacer sus necesidades dentro del marco de lo posible, en el interior de su propia empresa. Desde poner al cliente en el centro hasta adaptar su producto sin comprometer el resultado final, eso es el acompañamiento.

Poner al cliente en el centro

“Llevo más de veinte años haciendo amigos”, fue lo que me dijo Dayana Ramírez cuando le pregunté cuáles habían sido sus factores clave de éxito. Dayana ha trabajado por más de dos décadas en la comercialización de productos dentales. Inició en el 2002 en una compañía norteamericana como promotora de ventas junior, atendiendo y construyendo relaciones con un panel de doscientos odontólogos.

Luego fue promotora senior, después máster, posteriormente supervisora y luego gerente comercial para todo el país. En la actualidad es la directora regional de ventas para Colombia, Ecuador, Panamá y Venezuela de una marca europea de productos para odontólogos, técnicos e higienistas dentales. Respecto al arte de cultivar clientes de por vida, Dayana tiene claro varios aspectos clave.

Esmerarse por conocer a fondo el negocio

Desde el primer día tuvo claro hacia dónde quería ir: “Cuando entendí lo hermoso del negocio, que tiene que ver con poder sonreír, me enamoré”. Por eso, ha tenido el hábito de devorar todos los manuales de producto que estén a su alcance, entrenarse con cuanto profesional se lo permite, preguntarles a sus colegas, aprender de sus clientes e investigar hasta el más mínimo detalle para que tanto ella como su equipo puedan asesorar a los odontólogos con profundo conocimiento técnico.

Articular relaciones dentro de la empresa

Dayana sueña con el día en que a cada persona de la organización le duela el cliente tanto como a ella. “El mayor desafío siempre será en el interior de la empresa”, me dice. Todo comercial, en mayor o menor medida, enfrenta el reto de movilizar a la organización en función del cliente. En su carrera, consciente de que no puede fallarles a sus clientes, se ha dedicado a fortalecer las

relaciones con todas las áreas dentro de las compañías con las que ha trabajado, entendiendo cómo opera el ecosistema para saber con qué puede comprometerse y con qué no. “Si todos fueran conscientes de la importancia de honrar las promesas y responderles a los clientes, la historia sería muy diferente. Si cada persona en la empresa entendiera la gestión comercial, los procesos fluirían mucho mejor. Yo le daría cátedra de ventas a todos, y que salgan a la calle una vez al mes, a caminar, a que se mojen un poquito y escuchen las quejas de los clientes”, agrega.

Hacer lo que sea necesario

Desde sus comienzos, cuando tenía que esperar con paciencia por horas a que un odontólogo la atendiera en su consultorio, hasta hoy que lidera con éxito un equipo regional, la obsesión de Dayana ha sido hacer que las cosas pasen, que cada promesa se cumpla. “Siempre que surge un problema, mi filosofía es hablar con la verdad y ser transparente. Mantener al cliente al tanto y buscar soluciones. Eso genera mucha credibilidad”, comenta.

Conectar al cliente con la compañía

Algunos clientes compran por la marca, y otros por el vendedor. El vendedor es quien construye la relación. “A mí me gusta que el cliente hable con personas de otras áreas de mi empresa de temas específicos. Por ejemplo, si un cliente necesita extender sus plazos de pago, habla con el financiero y evalúan opciones. Pero no pasa en todas las empresas, hay unas donde el cliente nunca conoce al gerente comercial o al gerente general”, agrega.

Vender con responsabilidad

“Solo quiero ventas buenas, donde se pueda construir una relación, porque de lo contrario se te devuelve y se convierte en un dolor de cabeza. Le cuento a un prospecto nuestras ventajas, pero si no soy la solución, no lo soy, y está perfecto. No es perder una venta, pues nunca lo fue”, reitera Dayana.

Más allá de conocimientos técnicos de producto y formas de administrar la relación con los clientes, “la principal labor de un líder es expandir la mentalidad de su equipo y convertirlos en el mejor grupo comercial del mercado”, finaliza.

Adaptar sin comprometer el resultado

Hay productos que por su naturaleza permiten cierto nivel de adaptación para encajar con las necesidades de los clientes. Es llevarlos a un punto donde, sin asumir riesgos en el resultado, representen el interés del cliente. De hecho, hay productos cuya naturaleza es precisamente esa, moldearse para representar la filosofía de las marcas con las que se trabaja sin perder su esencia. Es fusionar lo mejor de los dos mundos en una propuesta que refleja la identidad de las partes. *Delirio* es un show de salsa que se realiza en la ciudad de Cali (Colombia), con una enorme puesta en escena que requiere el trabajo de setecientas cincuenta personas.

Con sus orígenes basados en apoyar comunidades vulnerables que ven en el baile un camino de superación, *Delirio* se ha convertido en un icono de la ciudad y un espectáculo obligado para cualquiera que desee vivir la cultura caleña en todo su esplendor. Con capacidad para mil ochocientos espectadores, abrir la carpa una noche cuesta una fortuna, por lo que el apoyo de las marcas patrocinadoras es el oxígeno que mantiene el show operando.

"El evento no puede vivir sin los patrocinios", me cuenta Claret Ramírez, quien trabajó como directora comercial de *Delirio*. Con una mezcla de paquetes empresariales y patrocinios, el show debe atraer marcas cuya estrategia se fusione con la identidad del espectáculo. "El patrocinio es un intangible en el que el cliente no tiene la necesidad de invertir con su marca, por lo que el mayor reto es construir una propuesta atractiva que los motive a participar sin comprometer la identidad del show", comenta.

Además de los patrocinios, Claret debía negociar un importante monto en canjes con medios de comunicación (publicidad a cambio de exposición de marca en el show) y generar ahorros en consumos (canjes por alimentación, seguridad y vestuario, entre otros), por lo que se especializó en adaptar su plataforma a la filosofía y estrategia de cada marca para conseguir los anteriores tipos de patrocinio. Cada obra tiene una temática y un concepto previamente definido, el cual se adapta a la estrategia de comunicación de las marcas que comulguen con ese principio.

Por ejemplo, si el show gira alrededor del mar y la preservación de las especies, se busca el encaje con la estrategia ambiental de una marca y las campañas que estén desarrollando alrededor de esta. La idea es que la marca no se vea ajena al concepto ni que el concepto se vea lejano a la marca; solo de esa forma una construye para la otra.

"La venta de un patrocinio se demora entre tres y cuatro meses, desde que tocas la puerta hasta que se define el negocio. Además, no es algo de primera necesidad para el cliente. Compites con medios alternativos con los que podrían lograr mayor alcance, pero no el mismo involucramiento y asociación de marca. La clave es estudiar al cliente, su necesidad, su público objetivo, su posicionamiento y su estrategia. De hecho, la primera cita es solo para conocer al cliente, lanzamientos y campañas programadas", es como Claret me explica el proceso para empezar a explorar cuál sería el encaje perfecto.

Desde retorno en boletería de un banco patrocinador y espacios exclusivos en diferentes ubicaciones de la carpa, hasta exposición de marca y *merchandising* en distintos objetos, todo debe reflejar la inversión. "Aunque se demuestran los números que soportan el patrocinio, se trabaja con la magia y la conexión emocional de la marca con su público. No es pedir y desaparecer. Se presentan informes mensuales, se entregan boletas con suficiente antelación para que el patrocinador tenga tiempo de repartirlas a sus clientes y se hace seguimiento con reuniones periódicas. Se cultiva la relación. Uno no puede simplemente aparecer una vez al año y esperar que la marca te apoye si no has aparecido a lo largo del año", es como Claret ve la relación con los clientes.

El valor de un aliado se genera a diario.

Capítulo 10
EL CONOCIMIENTO GENERA RESULTADOS

Para ayudar al cliente a llegar a donde quiere llegar, debe ser experto en lo que vende. Solo así sabrá cómo juntar los puntos y entender por qué su solución ayudará al cliente a conseguir el resultado. Es conocer hasta el más mínimo detalle de sus productos y servicios para brindar la tranquilidad necesaria.

Es sorprendente cuántos vendedores no saben mucho sobre los productos que ofrecen. Saben que su producto es bueno, pero no pueden explicar en detalle por qué, por lo que terminarán dando vagas razones que no convencerán del todo al escéptico prospecto. Es difícil vender si no puede mostrar cómo un producto en particular resolverá las necesidades de un cliente. El saber más sobre el producto que sus mismos clientes, competidores y otros vendedores, le da una enorme ventaja.

Ventajas de ser experto en lo que vende

Conocer a fondo para qué sirve, cómo funciona y cuál es el alcance de su producto tiene otras ventajas, incluso para el vendedor:

Fortalece la autoestima

Un temor común, en especial de vendedores que están iniciando en una industria, es que el prospecto haga una pregunta de la que no sepa la respuesta. Educarse en el producto y sus usos minimiza este riesgo. Al contrario, la falta de confianza de un vendedor en su producto se nota y hace al cliente dudar. El conocimiento fortalece la autoestima y la posición de negociación.

Irradia convicción

Ver la pasión de alguien al hablar de un producto es algo contagioso. La forma más efectiva de irradiar emoción es creer verdaderamente en lo que vende. Confíe en su producto. Si lo conoce por dentro y por fuera, podrá brindar la información necesaria, y el entusiasmo será inevitable.

Se prepara para las objeciones

Las objeciones son preguntas. Si el cliente duda, puede ser que haya elegido el producto incorrecto o que requiera más información para saber por qué es la mejor opción. Esa información por lo general viene del profundo conocimiento del producto.

Se siente bien ser experto

Saber de su producto genera un sentimiento de autorrealización y cumplimiento del deber. Cuando trate con compradores especializados u otros profesionales de la industria, puede poner a prueba sus conocimientos y demostrar que sabe del tema. Comprender todo lo que pueda sobre lo que está vendiendo le da la confianza que necesita con otros interlocutores y lo lleva a establecer conversaciones más profundas.

Permite entender a la competencia

Estar bien versado no solo en sus productos, sino también en los de la competencia, le permite poner la solución en contexto. Sepa por qué el suyo es superior en lo que al cliente realmente le interesa y en lo que necesita. Además, descubra ventajas adicionales para ofrecer a cierto tipo de prospectos. Cada vez encontrará más y más formas de aprovechar sus ventajas con cada uno de sus clientes potenciales.

¿En qué debe ser experto?

Esta es la información que todo responsable de la gestión comercial o quien esté en contacto con los clientes debería conocer como la palma de su mano:

- Cómo se fabrica el producto o genera el servicio.
- Características, beneficios y diferenciales versus la competencia.
- Cuánto cuestan cada opción y las principales variaciones.
- Cómo puede y debe usarse.
- Productos y servicios complementarios.
- Productos equivalentes de la competencia, por niveles de precio.
- Opciones disponibles en inventario.
- Fechas estimadas de entrega.
- Historia del producto o servicio.
- Información de mantenimiento, garantía y reparación.
- Cómo se compara con versiones anteriores.
- Funcionamiento y operación durante las demostraciones.
- Costos adicionales que no están considerados.
- Opciones de financiación.
- Mantenimiento y cuidado.
- Siguientes niveles de escalamiento.
- Alcance de la posventa.

Lo que el cliente final espera que le responda

Estas preguntas reflejan la percepción y los sentimientos del cliente final frente a la decisión de compra. La gran mayoría no serán manifestadas de manera explícita, lo que no significa que no deba tener una respuesta, o mejor aún, anticiparse con comentarios previos que las resuelvan.

¿Entiende mi necesidad?, ¿su producto la resolverá?

Sus clientes esperan que haya hecho la tarea y que cuando venda su producto, este esté diseñado perfectamente para cumplir con lo que promete. En otras palabras, debe tener todas las características necesarias para realizar las funciones para las que fue diseñado. Por otro lado, si no está hecho para lo que el cliente espera, debe poder decírselo y proponerle otras opciones. Los clientes aprecian la honestidad.

Compré basado en la publicidad, ¿puedo confiar en que entregará lo prometido?

Los clientes deben poder confiar en que su producto o servicio funcionará según las especificaciones de su campaña publicitaria. Una vez que haya construido esta confianza, cada producto que presente será bien recibido. Es por eso que debe planificar sus estrategias de comunicación con sumo cuidado y nunca hablar sobre características del producto que no estén presentes en realidad.

¿Por qué debo comprar su producto en vez de otros?, ¿qué tiene que no tengan los demás?

Aquí nos referimos de manera específica a su diferencial o sus diferenciales. Aquello que tiene su solución que no está presente en sus competidores y que es relevante para el cliente que tiene al frente. Sabiendo que tienen a disposición una gama de opciones, sus clientes necesitan entender por qué elegir su producto por encima de los demás.

¿Lo ha utilizado usted?, ¿cuál es su experiencia?

La estrategia más efectiva para vender un producto o servicio es hablar de sus propias experiencias de uso o aplicación. Si no es de uso personal, sino, por ejemplo, un insumo para la industria, la experiencia que haya tenido en los mismos procesos con otros clientes lo facultará de primera mano para dar fe de su funcionamiento. La información práctica funciona porque refleja la realidad a la que se enfrentará el cliente. Describa lo que el producto puede hacer, cómo funciona y las formas en que puede facilitarle la vida.

¿Cuánto tiempo me va a durar antes de que necesite

reemplazarlo?

Los clientes esperan que su producto dure un tiempo, y para asegurarles que lo hará, puede respaldarlo con garantías. Los clientes serán más propensos a elegir un producto que disminuye el riesgo de compra. Este aspecto es conocido como la vida útil, y en muchos casos se utiliza para amortizar el valor del producto o servicio en el tiempo.

¿Es fácil de usar o voy a estar luchando con el manual?

Cuanto más complicado sea su producto, más cuidadosos serán los clientes al tomar la decisión de adquirirlo. Para demostrar lo fácil que es usarlo, considere ofrecer la posibilidad de probarlo antes de comprarlo. Si la simplicidad y el manejo intuitivo son algunas de sus fortalezas, capitalícelas.

¿Su producto es compatible con los que tengo?

Si encaja con el ecosistema que ya tiene el cliente, será mucho más fácil. Asegúrese de que su producto funciona y es compatible. Los clientes no están interesados en renovar todo lo que tienen solo para acomodar el suyo. Vea la realidad desde lo que el cliente tiene a la mano.

¿Qué tanto cuidado requiere su producto?

Además de la facilidad de uso, sus clientes también requieren un producto que sea fácil de mantener. Si su mantenimiento es sencillo y no necesita cuidados frecuentes, es más atractivo. Cualquier producto que implique que los clientes hagan viajes al centro de servicio, o busquen apoyo, tiene más probabilidades de ser rechazado.

¿Cómo voy a llevarlo a mi casa u oficina?

A menudo, los factores finales que pueden cerrar el trato son la entrega y la instalación. Los clientes elegirán casi siempre el producto que llegará a su puerta con un equipo de expertos que se encargará de todos los procedimientos de configuración.

El poder de los argumentos correctos

Si el cliente no compra el problema, tampoco comprará la solución. Su producto solo tiene sentido si es lo que le ayuda al cliente a mejorar una situación o resolver una necesidad. Identificar los aspectos en los que el cliente puede avanzar abre nuevas conversaciones. Fue esto lo que le permitió a Luis Antonio Espinoza conquistar un gran cliente que había sido reacio en el pasado.

Como gerente de ventas de una de las empresas de útiles escolares y suministros de oficina

más grandes de Ecuador, Luis se propuso ingresar a un cliente que históricamente se había negado a comprar. Se trataba de una distribuidora con fuerza de ventas y venta de mostrador, ubicada a noventa minutos de Quito, que, por una experiencia no tan grata con un gerente anterior de la empresa, no quería saber nada de la marca. “No nos compraba ni un lápiz”, me dice Luis, “por lo que me puse como objetivo ingresar al cliente”. Después de convencer al vendedor de la zona de que, pese a la negativa histórica, era un cliente viable, se puso a la tarea. “No me diga jefe, dígame compañero”, fue la instrucción que le dio Luis a su pupilo antes de tocar la puerta.

“Buenas tardes, soy Luis Espinoza. No vengo a venderle, solo vengo a conversar”, fue su frase de apertura, a lo que la cliente de inmediato respondió, “No voy a trabajar con ustedes”. No fue una cálida bienvenida, pero sí una muy común cuando de ingresar a un cliente adolorido se trata. “Me han hablado mucho de usted y quería felicitarla por su negocio, está muy lindo. Me gustaría entrar y conocerlo, pero no ahora, no se preocupe, vuelvo mañana. Téngame listo el desayuno, que aquí estaré a las 7:30 a. m.”, le dijo Luis, en broma. Al día siguiente, a las 7:20 a. m., Luis llegó con el vendedor a la puerta del negocio. “Se ganó el desayuno”, le dijo la cliente. Luis comenzó a recorrer el edificio desde la planta superior hacia abajo, haciendo recomendaciones a cada una de las exhibiciones. “Lo que se exhibe, se ve y se vende”, le decía mientras él mismo ordenaba y reacomodaba algunos productos para hacerlos más atractivos a los clientes. Entre conversaciones personales y experiencias compartidas fue pasando el tiempo.

A las 11:00 de la mañana, Luis empezó a hacer gala del gran conocimiento que tenía de sus productos versus la competencia, y de cómo estos podrían ayudar a la cliente a mejorar las ventas, y a los estudiantes, a disfrutar de sus tareas. Comenzó con los cuadernos. “Si tuviera la oportunidad de vender un cuaderno ‘que hablara’, ¿cree que tendría éxito? Se lo quisiera mostrar sin compromiso, no quiero venderle, solo mostrárselo”, le dijo. Una aplicación móvil que lee realidad aumentada en el cuaderno hizo la magia. “Además, trae cupones para usar, por lo que el cuaderno sale gratis. El cuaderno cuesta US$1,25 pero trae US$3,95 en cupones. Son doce temas de realidad aumentada, geografía, historia, ciencias, anatomía y muchos otros”, continuó. “Muchas bondades tiene el cuaderno”, comentó la cliente. “Pero no piense como vendedora, piense como madre de familia. ¿Cree que ayudaría a la educación de los jóvenes?”, añadió Luis. “Por supuesto”, respondió ella.

Habiendo estudiado a fondo los productos de la competencia, buscando características especiales para resaltar, Luis sabía que en ese momento su cuaderno era el único del Ecuador que se comercializaba en Walmart, en Estados Unidos. “El rayado de los cuadernos es importante. En Estados Unidos es común que las líneas o cuadros sean en tonos grises como nuestros cuadernos, para evitar cansancio mental”, mencionó, para diferenciarse de las líneas azules de otras marcas. “Además, la hoja es más fuerte. Agarre el cuaderno de una hoja y muévalo. No se desprende”, dijo Luis mientras la cliente lo agarraba. “Si se moja, no se deforma, pues imagínese el trato que dan los estudiantes a los cuadernos”, continuó.

Ahora era el turno de los lápices con mina negra de carbón. “A diferencia de otros, si al niño en el jardín se le cae nuestro lápiz al piso, la mina no se le va a quebrar”, dijo Luis mientras le pidió a la cliente que dejara caer el lápiz de punta. Luego sacó la mina y mostró que no se partió. “Además, el acabado es más colorido y alegre para los niños. Son bicolores e incluyen tonos metalizados”, complementó. Luego, para demostrar las bondades de la resma de papel, le pidió a la cliente que imprimiera en una de sus hojas y que la comparara con una impresión en una de la competencia. “Nuestras hojas vienen de Portugal y el tipo de pulpa hace que la impresión sea más nítida”, explicó. “Mi bolígrafo es de gel y no mancha”, fue como empezó a explicar las

bondades de los lapiceros. “Los que escribimos con la mano izquierda manchamos al escribir, este no mancha. Además, seca más rápido, la escritura es más uniforme y nítida, por lo que en una hoja blanca pura resalta más. Hagamos una prueba”, agregó.

La cliente, que al comienzo no quería recibir a Luis, terminó haciendo un pedido de US$250.000. Compró un contenedor y medio de cuadernos, dos contenedores de resmas de hojas para impresión y dos contenedores surtidos de bolígrafos, témperas, acuarelas, lápices, y demás. Desayunaron, almorzaron y cenaron. Luis se despide de la señora a las 9:30 p. m., después de divertirse un rato usando el karaoke que tenía en el local. Luego se fue a cenar con el vendedor para brindar retroalimentación y analizar el trabajo realizado, los aprendizajes y las oportunidades. “Si no conoces al cliente y no conoces lo que vendes, ¿cómo vas a lograr una venta?”, me dice Luis al cierre de la entrevista.

Conocer el producto brinda poderosas razones de compra, pero ¿qué pasaría si los argumentos no estuvieran en el producto?, ¿qué otras razones le puede dar a un cliente para sustentar su relevancia y ganar su preferencia?

Capítulo 11

CUANDO LA DIFERENCIA NO ESTÁ EN EL PRODUCTO

Para garantizar el éxito del cliente, el producto es tan solo uno de múltiples eslabones que necesita que operen armónicamente para lograr el resultado final. De ahí que, si bien es importante hablar de las características y los beneficios, en muchos casos, es más relevante aun exaltar los aspectos complementarios que van a permitir que el producto se desempeñe de manera óptima y le permita al cliente operar sin contratiempos.

Asesoría para buscar la mejor solución posible

El sector de petróleo y gas es de una altísima complejidad técnica, donde el ingeniero que está a cargo de la operación del cliente no está buscando, por ejemplo, adquirir un lubricante para una maquinaria, sino cómo ejecutar un proyecto. El panorama es mucho más amplio e incluye muchas más variables que las relacionadas de manera directa con el producto. “Te llaman para que les ayudes a pensar”, me dice Emerson Salazar, quien trabajó por más de veinticinco años en la gestión comercial de una reconocida marca de lubricantes industriales. Son negocios tan técnicos y complejos que la conversación es muy diferente, y dado que muchos de los ingenieros rotan de un proyecto a otro, la relación comercial es por muchos años. “El cliente tiene absolutamente claro lo que debe hacer. Uno como aliado llega a apoyarlos en temas muy específicos de los lubricantes, desde la logística hasta el funcionamiento en determinado tipo de maquinaria, y para cierto tipo de motores. La marca es el respaldo, pero es el equipo de ingeniería de muy alto nivel lo que marca la diferencia para los clientes”, complementa.

La confianza que se gana a través de los años, construida con transparencia, experiencia, cumplimiento y profundo conocimiento técnico, es la que permite que cada nuevo proyecto no sea una negociación, sino una conversación para buscar las mejores soluciones. “El precio no es lo más crítico. Hay cosas mucho más importantes que el cliente no está dispuesto a sacrificar. Hay mucho en juego, como la operación de una hidroeléctrica o el funcionamiento de una perforadora”, me explica. Se trata de entender qué es lo realmente crítico para lograr el éxito del cliente y enfocarse en eso. Dependiendo de lo que requiera cada cliente, la aproximación es distinta: “Un operador de petróleo y gas no tiene la misma necesidad que una flota de camiones, donde el costo de lubricación debe estar dentro de un determinado rango”.

La diferencia *no está en el producto*, pero *tampoco está en el precio*. Esta situación, donde el precio no es la variable determinante en un *commodity*, es algo que no suele suceder. Sobre todo en los negocios B2B o de venta a clientes industriales o corporativos, donde los compradores, basados en su profundo conocimiento del negocio y la posibilidad de trabajar con múltiples

oferentes, presionan de manera incansable por menores precios. Hasta que hay problemas de abastecimiento. Cuando escasean las materias primas y se corre el riesgo de parar la operación, el precio pasa a un segundo plano. La prioridad es conseguir los insumos y darle continuidad al negocio. "En esos momentos, el poder en la negociación empieza a equilibrarse, inclinándose más hacia el vendedor, que es quien tiene la posibilidad de apoyar a su cliente, moviendo cielo y tierra", agrega Emerson. Pero como todo en la vida, esto tiene un costo. En épocas de escasez, los precios se incrementan y las condiciones de los contratos son renegociadas, pues es mucho más grave (y costoso) parar la operación.

El servicio es un poderoso diferencial

Sobre todo en mercados de *commodities*, donde los productos por lo general no tienen grandes diferencias técnicas, el servicio es el arma secreta. Chile es reconocido internacionalmente por el cobre, el cual representa alrededor de la mitad de las exportaciones del país. Siendo una potencia minera mundial, ¿a quién se le ocurriría ofrecerle cobre desde el extranjero? A Guillermo Adolfo Loaiza, cuando trabajaba en una compañía colombiana de cobre. "Hay que aprender a escuchar al cliente", me dice durante la entrevista. Guillermo se dio cuenta, después de varias conversaciones con un prospecto chileno, de que no estaba muy a gusto con su proveedor local porque no le brindaba la información que requería para operar. El proveedor le vendía, pero era difícil mantener una comunicación fluida. "Por ejemplo, el cliente ponía la orden para entrega de producto en cierta fecha y se quedaba tranquilo de que le iban a cumplir, pero muchas veces, llegado el día, cuando preguntaba en qué iba el pedido, le decían, 'Qué pena, no le había dicho que tenemos un problema de buque y no le vamos a poder cumplir'. Había un problema brutal y muy constante de comunicación entre el proveedor y el cliente", me dice. Con el panorama claro, Guillermo empezó a compartirle información internacional, tendencias, precios del cobre, cómo funcionaban la logística de los buques, el manejo de los puertos, los tiempos estimados de llegada a Santiago, entre otros aspectos. ¿Resultado? Guillermo empezó a exportar cobre de Colombia a Chile, se ganó al cliente con servicio, información y acompañamiento.

Buscar la forma de adaptarse

En otra ocasión, Guillermo se enfrentó a un gran desafío: convencer a su empresa de redefinir las especificaciones técnicas del producto para adaptarse a las necesidades de un cliente en particular. Se trataba de la Fábrica de Moneda (los que acuñan las monedas que circulan en el país y usan cobre como insumo), quienes adjudicaban contratos a tres años. Licitaron para un proyecto muy grande, pero al cliente no le interesó, prefiriendo importar de México porque consideraba que su producto no tenía las especificaciones que necesitaban. Guillermo tocó varias puertas dentro de su organización, intentando convencerlos de la importancia del negocio, pero no tuvo mucho eco, porque el margen no era muy atractivo. Armado con herramientas, argumentos y simuladores (justo estaba estudiando una especialización en Finanzas), Guillermo logró demostrar que las inversiones necesarias para adaptar el producto se libraban en el primer año del contrato, una perspectiva distinta a la forma como la compañía habitualmente analizaba las inversiones de capital. Se ganaron el negocio no por tres años, sino por seis. Además, este nuevo producto les permitió entrar a otros clientes en el exterior con la misma necesidad, que no

se habían considerado antes por no tener la solución adecuada.

El conocimiento técnico abre puertas

Guillermo es ingeniero metalúrgico con especialización en Finanzas. Aplicó la metalurgia en el cobre trabajando en el área de producción. Durante catorce años apoyó la gestión de ventas desde el área técnica. “Cuando había alguna dificultad con el manejo del producto, apoyaba al comercial en la visita al cliente para resolver todas las inquietudes. Esto les daba mucha seguridad”, menciona. Así fue como empezó a sentir la atracción por el manejo de clientes, apoyando a la fuerza de ventas a solucionar los temas técnicos. Desde su conocimiento y experiencia, les recomendaba a los ingenieros eléctricos formas óptimas de manejar el cobre y les mostraba oportunidades de mejora. Años después pasó a asumir el cargo de gerente comercial, soportado en el gran conocimiento de los clientes y su experiencia técnica, una combinación exitosa. “Entre el 10% y el 15% de los clientes se pierden porque no son apoyados en momentos de dificultad. Cuando el cliente necesita del proveedor y este no está ahí para ayudarlo, buscará otras opciones; y si la alternativa le funciona y lo apoya, difícilmente volverá al proveedor original”, agrega. Durante los siete años que estuvo liderando el área comercial, incorporó muchos clientes nuevos por el interés de potencializar su negocio, todo apoyado en su origen técnico.

Cero inventario para el cliente

En muchas industrias, la disponibilidad de producto es un factor crítico para la selección de un proveedor. Dando la calidad por descontada, es la garantía de abastecimiento lo que manda la parada. Esto representaba un gran desafío para la venta de cobre que pretendía hacer Guillermo desde Colombia a un gran fabricante de maquinaria pesada en México. Los visitaba con frecuencia, pero era muy difícil que le abrieran la puerta. La barrera no era la calidad, sino la disponibilidad. “No querían importar ni tener nada que ver con aduanas, puertos y nacionalizaciones. Querían la materia prima en su puerta, por lo que la prioridad la tenía un proveedor local”, me explica.

Dadas las circunstancias, Guillermo se enfocó en buscar alternativas para convertirse, a los ojos del cliente, en un proveedor local. Su estrategia fue demostrarle que podía responder con el producto en el momento que lo necesitara. Aunque su compañía era parte de un grupo mexicano, operativamente no tenían nada que ver. Sin embargo, exploró la posibilidad de usar la base instalada de la matriz en México para este proyecto. La idea era mantener material para atender al cliente de manera local. No fue fácil de vender dentro de la empresa, pero el proyecto fue avanzando. La idea era que el grupo importara el producto y, ya con la disponibilidad local, se le vendiera al cliente, quien había expresado en conversaciones anteriores que, si lograban un modelo de abastecimiento local, les daría una importante porción del consumo, lo cual usaron como base para todos los cálculos y proyecciones financieros. Después de un año de análisis de costos, márgenes y modelos de administración, lograron superar todas las barreras y pudieron ofrecerle producto local.

Cuando Guillermo llegó con la propuesta, el cliente quedó sorprendido. La compañía logró entrar con un nuevo modelo de abastecimiento y, aunque el cliente mantuvo a su proveedor anterior, le dio cabida a la empresa de Guillermo, que logró la promesa de cero tiempo de

respuesta. Dos años de conocer al cliente y sus necesidades y un año de procesos rindieron sus frutos.

En este caso, la asesoría, el servicio, la adaptación, el conocimiento técnico y los aspectos logísticos hicieron la diferencia para el cliente, independientemente de que el producto fuera un *commodity*. No obstante, no siempre será posible garantizar los resultados, pues no todos los clientes tienen los problemas que usted resuelve y, más aún, no todos serán potenciales clientes.

Capítulo 12

NO PUEDE HACER A CADA CLIENTE EXITOSO

No puede garantizarles el resultado a todos los clientes. No importa que crea que todo el mundo necesita su producto o servicio. Los clientes ideales, aquellos que sacan el mayor provecho y a los que mejor les funciona su solución, tienen el conjunto correcto de problemas, en las circunstancias correctas, de las características correctas, con la motivación correcta, apoyada en las creencias correctas, el comportamiento correcto y la cantidad correcta de dinero. Si no están dadas las condiciones idóneas para que su solución genere los mejores resultados, evalúe si vale la pena trabajar con ese cliente, aceptar ese proyecto, o si hay forma de adaptar algunas variables. Si bien todo en la vida es posible, no todos somos para todo, y hay unas cosas que nos cuestan mucho más que otras. Esto significa, desde el punto de vista de su negocio, que no todos los prospectos tienen "la madera o el potencial necesario" para lograr determinado resultado.

Por ejemplo, supongamos que vamos a entrenar a un grupo de profesionales para hablar en público. Su promesa como entrenador es que quienes tomen el programa, al final, podrán expresarse de manera natural y espontánea frente a una concurrida audiencia, sin que les dé taquicardia. La idea es que lo disfruten y puedan conectar con el auditorio para lograr el máximo impacto de su mensaje. ¿Cree que cualquier persona podría lograrlo? Sabiendo que unas personas son más introvertidas que otras, que unos se sienten más cómodos hablando en público que otros, o que hay a quienes les angustia el solo hecho de imaginarse siendo el centro de atención, ¿cree que cada uno logrará el mismo resultado? Probablemente no. Esto no quiere decir que no pueda trabajar con todos los perfiles de personalidad e intentar convertir a cada uno en su mejor versión. El punto es que no puede prometer el mismo *resultado* para todos. Debe saber hasta dónde puede llegar y hasta dónde se compromete sin erosionar su marca y su posicionamiento, pues lo último que quiere son clientes insatisfechos comentando que no lograron los resultados que usted prometió. Así como no todos los colegios son para todos los estudiantes, las universidades realizan pruebas de admisión para determinar el encaje del perfil, o las organizaciones implementan estrictos procesos de reclutamiento y selección, ¿no debería usted considerar lo mismo con sus clientes potenciales?

Decir que no a un prospecto es de las cosas más difíciles que hay, porque en ocasiones sabemos que, si decimos sí, el negocio es nuestro. Pero también sabemos que traerá problemas. Siempre existe un límite. Hay mucho en juego. El "Se le tiene" puede ser muy peligroso. Esta expresión coloquial, con su complemento "Y si no, se lo consigo", refleja la idiosincrasia latinoamericana y la forma en que algunos abordan las ventas. Cuando se presume que tenemos lo que sea que el cliente necesita, podemos perder foco y, de hecho, no proveer la solución que el cliente *realmente* necesita. Salvo que su negocio sea una comercializadora, donde puede llamar al local del vecino y preguntarle por un producto en particular para suplir la demanda puntual de un cliente y complementar un despacho, con dificultad un portafolio estable de productos y

servicios tiene la capacidad de adaptarse a la solicitud de turno. El tener un foco y conocer las limitaciones de lo que sea que venda le dan al cliente la tranquilidad de saber que trata con un especialista que sabe de qué habla.

Vender una solución que sabemos que no va a encajar o no va a cumplir con todas las expectativas que tiene el cliente no solo es irresponsable, sino que crea un problema de ahí en adelante para la empresa. Cuando se hace una “mala venta”, entendida como vender algo que no cumple a cabalidad con las necesidades o los deseos del cliente, quienes más sufren son las áreas que lo reciben después, pues el cliente parte de una serie de promesas que espera se cumplan a la perfección. Y todo esto afectará sin duda la experiencia, si es que el cliente continúa.

Poner las cartas sobre la mesa y establecer desde el comienzo las expectativas correctas no solo le evitarán dolores de cabeza, sino que se ganará la confianza del cliente por tener la franqueza y altura de reconocer que su oferta no es la que mejor encaja. Curiosamente, esto no significa que se pierda un cliente. Al contrario, ¿a quién cree que va a buscar cuando requiera lo que usted *sí* vende? En efecto, a usted. Reconocer sus limitaciones o su alcance es una poderosa forma de decirle al cliente, “Mi misión no es venderle, es que lo que le venda le funcione”. Es una oportunidad para construir confianza instantánea. Cuando se presente esta situación, tenga la gallardía de decir, “No somos lo que usted necesita”. Es más, frente a un prospecto que no tiene claro lo que necesita, busque el “no” tan pronto como sea posible. Es mejor saber de una vez que una relación no es procedente, a tener múltiples reuniones infructuosas.

Aléjese de los problemas que no resuelve

Debemos reconocer que no siempre somos la solución que un prospecto está buscando o necesita. Por más virtudes y bondades que tenga, estas no siempre son relevantes. Si el cliente no tiene el problema que usted resuelve, poco o nada le importarán sus argumentos. La relevancia de su propuesta de valor es relativa a los requerimientos y las expectativas que tenga. El resultado del cliente se pone en riesgo a partir del momento que acepta un trabajo que no encaja de manera adecuada con lo que usted mejor sabe hacer.

Aceptar un proyecto, cliente o trabajo en el cual no va a desplegar su experiencia, y corre el riesgo de no lograr los resultados prometidos, es contraproducente para su reputación y la de su negocio. Forzar el encaje es un gran riesgo. Una buena venta hoy es un buen cliente mañana; una mala venta hoy es un detractor mañana. No hay recurrencia, no hay recomendación, no hay crecimiento, no hay desarrollo de relación, no hay nada. Un gran esfuerzo de las partes para un resultado precario, que deja un sinsabor en comprador y vendedor.

No es vender a cualquier costo

Tenga claro cuándo su producto resuelve lo que el cliente necesita y cuándo no. Nadie quiere gastar tiempo, dinero y recursos inútilmente en algo que no va a solucionar su problema o, por lo menos, a dejarlo mejor de cómo estaba. Un negocio que pone sus propios intereses por encima de los de sus clientes corre el riesgo de ser reemplazado muy pronto por aquellos competidores que cada día más enfocan su oferta de valor en que el cliente logre lo que busca.

Venderle a un cliente algo con lo que no va a obtener los mejores resultados es un enfoque cortoplacista y bastante peligroso para la sostenibilidad de un negocio. Como hemos reiterado, el crecimiento viene de la recurrencia, de que los mismos clientes compren más veces, no de los

nuevos que compran una vez, y adiós. Venderle al cliente el producto equivocado puede hacer más daño que bien, por desconocimiento o desinformación. Una mala venta destruye valor al negocio.

Cuando solo se piensa en vender, independientemente de que el cliente requiera lo que usted ofrece, se tienen varios efectos:

Elimina cualquier posibilidad de recomendación: los referidos son una poderosa fuente de clientes. La recomendación de alguien de confianza es más potente que diez anuncios publicitarios. Sin embargo, nadie habla de productos o servicios inútiles o que no cumplen con sus expectativas.

Pierde un cliente de por vida: ganar un cliente cuesta mucho como para que solo compre una vez. La verdadera rentabilidad de un cliente está en su ciclo de vida con la compañía, en la sumatoria de todas las veces que le comprará mientras dure su relación. No venda para cumplir la cuota, venda para ganar un cliente.

Genera voz a voz negativo: una mala experiencia crea detractores de la marca, y ya no solo con los amigos o colegas de la oficina. Las redes sociales amplifican y hacen que una mala experiencia se propague como pólvora. Todo lo que se ha esforzado por años en construir, una reputación profesional para su negocio, se puede diluir con una mala venta.

Reconocer que su producto no tiene el alcance que un cliente necesita, o que hay una solución (que no siempre es la suya) que se adapta más a lo que está buscando, no es perder una venta, es ganar un cliente potencial. Genera confianza para cuando el cliente tenga la necesidad que usted sí resuelve y estimula los referidos, pues se vuelve la persona de confianza en su especialidad. Además, dormirá en paz sabiendo que hizo lo correcto y que no tiene cuentas pendientes con la justicia, es decir, con clientes con los que no fue cristalinamente claro con sus expectativas y que luego le pueden reclamar por no obtener los resultados esperados. Decir que sí a un cliente sin estar seguro de generar valor puede causar grandes problemas, pues en últimas, su interés es que al cliente le vaya bien.

Capítulo 13

SI A SU CLIENTE LE VA BIEN, A USTED LE VA BIEN

Si la obsesión es el resultado, ¿está haciendo todo lo posible para garantizar que a su cliente le vaya espectacular con su producto o servicio? ¿Brinda todas las herramientas para ayudarle a que tenga éxito? Usted es el que mejor conoce su producto y quien sabe las eventualidades, qué ha funcionado y qué no. Enfocarse no solo en lo que vende, sino en los periféricos que le ayudan a sus clientes a sacar el mayor provecho, hace la diferencia. Ofrecer un producto o servicio de buena calidad no es un diferencial, es una expectativa. La mayoría los ofrecen. Solucionar problemas de fondo de los clientes sí es un diferencial.

Ayude a sus clientes a vender más

Bricks R Us es una compañía que vende ladrillos grabados para que diferentes instituciones (iglesias, escuelas, asociaciones de veteranos, equipos deportivos, scouts, entre otros), a su vez, los vendan y recauden fondos para sus causas. Por ejemplo, a cambio de una donación, una escuela pone un ladrillo con su nombre grabado en la plaza principal, o un club deportivo infantil pone el ladrillo con su nombre en la pared de honor del campo de entrenamiento. Si necesita recaudar fondos para su causa (remodelación de la escuela, monumento en honor a alguien, construcción de un parque infantil, apoyo para salvar a los animales, cuidado del medioambiente, apoyo a la infancia, recuperación de un espacio para la comunidad, etcétera), les ofrece a los donantes la posibilidad de adquirir un ladrillo grabado con su nombre, que irá en el lugar del establecimiento (pasillo, fuente, muro, plazoleta u otro espacio visible).

Bricks R Us no solo le vende los ladrillos para que los ofrezca a los donantes por cierto valor, sino que le brinda todas las herramientas promocionales necesarias para implementar y llevar a cabo su campaña de recaudación con éxito. Ese es su verdadero diferencial. Para ellos, el éxito del cliente es que logre recaudar el dinero necesario para su causa, lo cual, de paso, se consigue vendiendo ladrillos, que son solo el medio. La obsesión no es la venta del ladrillo a la organización, sino que ellos, a su vez, logren venderlos para obtener el dinero que necesitan. Es un enfoque muy distinto que define toda la estrategia de la compañía.

Si bien la entidad sin ánimo de lucro (escuela, iglesia, fundación, etcétera) compra los ladrillos grabados para venderlos y financiar su causa, recibe los siguientes apoyos de Bricks R Us para que su campaña de recaudación de fondos logre el resultado deseado:

- Una página web personalizada para promover la campaña y recibir las donaciones.
- Promoción de la campaña en la página y las redes sociales de Bricks R Us.

- Folletos promocionales para repartir.
- Video promocional personalizado para la campaña.
- Acceso a webinar para resolver todas las inquietudes y obtener ideas.
- Aplicación móvil para monitorear las donaciones.
- Ejemplos e inspiración para enfocar la campaña.
- Programa de bonificación de ladrillos.

Además, incluyen los siguientes aspectos dentro de su propuesta de valor para facilitar la vida:

- Obtención de puntos por compras (para acceder a escalas de descuentos).
- Posibilidad de recibir con anticipación un ladrillo grabado de muestra.
- No hay una orden mínima.
- Envío gratuito nacional.
- Múltiples opciones de tamaños y materiales para escoger.
- Soporte de servicio por *ticket* veinticuatro horas.
- Menor precio garantizado.
- Posibilidad de hacer todo el proceso online.
- Ladrillos con garantía de por vida.

Bricks R Us no solo le da un enfoque diferente a su producto, sino que ayuda a sus clientes a que logren sus metas de recaudo. No venden ladrillos, brindan herramientas de marketing para que sus clientes vendan. Eso es lo que realmente el cliente está comprando y lo que los diferencia del resto. A esto nos referimos cuando decimos *cultivar clientes de por vida*.

En su caso, ¿cómo más puede ayudar a sus clientes? Explore cómo los puede apoyar para que logren mejores resultados. Por ejemplo:

- Recursos complementarios.
- Mejores prácticas que otros que ya lo hacen.
- Actividades para promover la demanda.
- Herramientas de marketing.
- Información de cómo usar el producto de la mejor manera.
- Entrenamiento especializado.
- Tendencias del mercado.
- Servicios colaterales al producto principal.

Se trata de ver más allá y no solo de vender un producto. La calidad se da por descontada en la mayoría de opciones. Pero cuando se compromete con el éxito del cliente, es cuando pasa de ser un simple proveedor para convertirse en un aliado de crecimiento.

Apoyo a su red de distribución

Sophia Guerin empezó vendiendo brownies en el colegio. Algo que inició como un emprendimiento escolar, se convertiría en un próspero negocio. Tiempo después comenzó a comercializarlos por redes sociales, enviándolos a domicilio desde la casa de sus abuelos. Después de su propia experiencia vendiendo sus brownies en la universidad, y con el apoyo de

un curso de emprendimiento, entendió que el futuro del negocio iba a estar, más que en la venta al detal, en la venta al por mayor.

Fue así como Sophie Brownies empezó a vender brownies sin marca a universitarios para que le pusieran su propia marca y los vendieran por su cuenta, como su propio emprendimiento, por lo que se define como una *maquila de brownies*. Desarrolló “combos emprendedores” para universitarios que no contaban con capital, que no tenían tiempo y que no tenían el conocimiento ni la infraestructura. Les vendía el producto listo, con el *sticker* de la marca de cada uno, para que simplemente lo comercializaran.

Sin embargo, y pese a entregarles todo listo, no volvían a comprarle. Después de hablar con varios entendió el problema de fondo: no sabían cómo administrar el negocio, ni manejar sus finanzas, ni tomar fotos para publicar en redes, entre otras falencias. A partir de ese momento, les proveyó fotos semiprofesionales para que las publicaran con su marca en redes (había muchas opciones entre las cuales ellos escogían según su necesidad); les entregó una hoja de cálculo para que simularan sus ganancias, plantillas financieras para que construyeran su balance, estado de resultados y flujo de caja, así como formatos para registro de ventas diario, semanal y mensual.

Por ejemplo, su kit de entrada, el *Combo 1 emprendedor*, incluye lo siguiente, por COP$49.000 (US$10):

- 20 brownies tradicionales (7 x 7 cm, 75-80 gramos).
- Descuento del 50% en *sticker* personalizado.
- Descuento en el kit financiero.
- Acceso a plataforma emprendedora.
- Acceso a análisis mensual de ventas.
- Plantillas financieras digitales.
- Plantillas de manejo de ventas.
- Manual digital de recomendaciones (buenas prácticas).
- Fotos y videos semiprofesionales para uso de emprendimientos.
- Acceso a drive emprendedor.
- Acceso a grupo de WhatsApp.

Sophia se dio cuenta de que la solución para que sus clientes-distribuidores vendieran más eran sencillas pero poderosas herramientas que les ayudaran a gestionar el negocio, más allá del producto mismo.

Bajo este modelo, ya cuenta con una red de distribución de universitarios en diferentes ciudades del país, que promueven los brownies con sus propias marcas. El siguiente paso es replicar el modelo, pero para personas que deseen vender brownies en sus oficinas. Mismo principio, nuevo escalamiento. Cuando se enfoca en que sus clientes obtengan los resultados deseados, su negocio prospera a la par.

Capítulo 14

TESOROS ESCONDIDOS, RESULTADOS GARANTIZADOS

Con frecuencia, las respuestas están más cerca de lo que creemos; solo se trata de buscar con la perspectiva adecuada, en el lugar adecuado. Desafíos con aparentes sin salidas pueden transformarse en grandes oportunidades, en valiosos tesoros que nos permiten, no solo diferenciarnos, sino cambiar las reglas del juego.

Diferenciando un *commodity*

Cuando se trata de combustibles líquidos, el producto básico es el mismo para todas las marcas, por lo que la diferencia está en los valores agregados. Aspectos como la experiencia, la asesoría y el apoyo que se le dé al cliente cobran gran importancia. Con costos y precios regulados, el margen de maniobra es limitado. Cuando se trata de usos industriales como pozos de perforación, ingenios azucareros o empresas de minería, los diferenciales, más que en el combustible mismo, están en el apoyo que se brinda al cliente para gestionar su operación.

Después de entender a fondo los dolores de cada cliente, sus problemas previos, el tipo de maquinaria que tiene, el volumen de consumo, la capacidad de los tanques y su infraestructura, entre otros aspectos, Claret Ramírez (quien anteriormente nos compartió su historia cuando trabajó con *Delirio*, y ahora es ejecutiva de cuenta para industria de una marca de combustibles) trata de encontrar la mejor solución. Sin ceñirse solo a lo que está disponible, empieza a buscar los tesoros escondidos y las oportunidades invisibles, siempre con el ojo puesto en el resultado para el cliente.

Teniendo en cuenta que para la operación de un cliente el combustible puede representar cerca del 40% de sus costos fijos, el precio es una variable crítica. No obstante, hay otro aspecto aún más determinante: la disponibilidad de abastecimiento. Si el cliente no tiene el producto, el precio es irrelevante. La compañía de Claret cuenta con múltiples plantas a nivel nacional, lo que les permite abastecer a un cliente desde lugares alternos en caso de una eventualidad. Y dado que en Colombia, como en distintos países de Latinoamérica, las eventualidades están a la orden del día, la disponibilidad es determinante. Desde paros de transportadores y huelgas, hasta derrumbes y problemas de orden público, el abastecimiento siempre es un gran desafío. Teniendo en cuenta lo anterior, un taladro de perforación no puede darse el lujo de quedarse "seco" de combustible. Los costos de estar parado son enormes. He ahí la oportunidad.

Según Einstein, "Ningún problema puede ser resuelto en el mismo nivel de conciencia en el que se creó", y asimismo, las soluciones no son las que vemos, son las que creamos. Si un cliente le dice que necesita comprar más barato, ¿lo mejor que se le ocurre es bajarle el precio? Eso es lo

fácil, lo evidente, lo visible, lo obvio. Debe ubicarse en otro nivel de conciencia para ver *otras* soluciones, que fue lo que hizo Claret. Con el reto de abrir mercado en el suroccidente colombiano, muy fuerte en agroindustria (pero ya cubierto por la empresa), empezó a explorar la industria minera, donde la única participación era la de una cuenta nacional con presencia local. Mapeó el territorio e identificó gran cantidad de canteras. Comenzó a estudiar una por una y a identificar qué ventajas competitivas podía tener para ofrecerles. Siendo las canteras grandes consumidoras de diésel, Claret se sumergió en el estudio de la normatividad (dada la alta regulación del sector, cualquier movimiento debe estar enmarcado en la norma vigente).

El diésel es una mezcla de aceite de palma con diésel, donde lo más costoso es el aceite de palma. El Gobierno periódicamente modifica el porcentaje que debe llevar la mezcla, por lo que la legislación vigente determinaba en ese momento que, para una estación de servicio, la mezcla debía ser 10% aceite de palma y 90% diésel. Sin embargo, en medio de sus largas jornadas de estudio, una noche descubrió un dato que cambiaría todo: una normativa emitida en el 2019, que comenzó a regir en el 2020, decía que, de manera específica para el sector minero, el porcentaje de aceite de palma podía ser del 5%. Este tesoro escondido traería enormes ventajas a sus clientes: menor costo (por menor porcentaje de aceite de palma), mayor productividad de la maquinaria (por ser un diésel más puro) y mantenimientos menos frecuentes (al ser más puro, implica menos cambio de repuestos y, por ende, reducción de costos por parada de máquina). ¡Bingo! Había nacido una nueva oportunidad de comercialización con el diésel B5 (por el 5% de aceite de palma). “La información está disponible para todos, pero no todos hacen la tarea”, me dice Claret.

Empezó a ofrecer el diésel B5 de cantera en cantera, explicando en detalle todos los beneficios. “Mi proveedor actual nunca me había hablado de esto”, era el comentario más frecuente. En pocos meses, pasó de tener cero a siete empresas mineras como clientes, mientras se construía un nombre en la zona. La zona de Claret comprende Valle, Cauca y Nariño, siendo este último el departamento fronterizo con Ecuador. Una zona en la que, por diferencias de precio entre un país y otro, el Gobierno colombiano subsidia el diésel y la gasolina para disminuir el contrabando, asignando cupos que permiten comprarlo más barato. La Ley Frontera permite un promedio de treinta mil galones por estación de servicio al mes (unas más y otras menos). Estas condiciones hacían que el diésel a precio nacional no tuviera cabida en un mercado acostumbrado a comprar subsidiado. Claret identificó que las estaciones vendían su cupo, pero que el 20 o 25 de cada mes se les terminaba el combustible subsidiado, por lo que las canteras tenían que comprar los últimos días a precio nacional. Otra razón por la cual el diésel B5 era la mejor opción.

Pero su objetivo de lograr el éxito del cliente no se detuvo ahí. La maquinaria de explotación minera usualmente se encuentra arriba, en medio de la montaña, alejada del centro de acopio. Esto hace que el proceso habitual de abastecer combustible se realice de forma manual. En la estación de servicio ubicada en la parte de abajo de la cantera se llenan contenedores o “pimpinas” que luego se suben para ser vertidos en la maquinaria. Esto trae varios inconvenientes para el cliente: desperdicio (lo que cae por fuera de la pimpina), pérdida de tiempo (mientras se llena el recipiente, se sube y se vierte) y contaminación (polvillo presente en el ambiente). ¿Cuál fue la solución que les ofreció Claret? Un sistema de carrotanques. Vehículos que llevan el diésel desde la estación de servicio en la base hasta las máquinas en la montaña (más rápido), que hacen la dispensación con pistola (sin contaminación) y permiten un control exacto del inventario (cero desperdicio). Una propuesta de valor difícil de superar. Todo originado en hacer la tarea y buscar elementos de diferenciación.

Las oportunidades se crean

"Solo se puede ver con el corazón. Lo esencial es invisible a los ojos", escribió Antoine de Saint-Exupéry en *El principito*. Las oportunidades rara vez tocan a la puerta, rara vez se anuncian. Permanecen latentes, casi invisibles, emanando su tenue brillo como tesoros escondidos. Las oportunidades no llegan, se crean. Es lo que piensa Liliana Flórez, una santandereana especialista en vender y crecer la demanda para productos "poco atractivos".

Cada diciembre trabajaba como impulsadora para costearse los libros del año siguiente. "Al terminar el bachillerato, a los diecisiete años, me dicen, 'váyase a vender'. Lloraba de la depresión. Me parecía terrible. Me imaginaba como la pobre vendedora con el maletín recorriendo las calles", me cuenta. Comenzó como impulsadora de mostrador en puntos de venta promoviendo licores en temporada navideña, mercado nada fácil para marcas que apenas se empezaban a conocer. Le fue tan bien que le ofrecieron ser vendedora junior en algunas zonas viajeras (San Gil, Ocaña, Socorro, Barranca) para que abriera mercado. Nada sencillo a los diecinueve años, salir de la casa, tomar un maletín y recorrer zonas con problemas de orden público. La región ya contaba con un vendedor, de esos eternos que nacen y se jubilan en la misma zona. "Él ya atiende los mayoristas grandes, usted véndale a todos los pequeñitos", fue la instrucción que le dieron. Como no conocía el lugar, Liliana se metió en todos lados, incluidos los aparentemente intocables grandes clientes de la plaza, con la sorpresa de que hacía tiempo no los visitaba el vendedor. En su recorrido se encontró con una bodega que resultó ser un gran mayorista. Le dijeron que eran tres hermanos y que podían comprar más de doscientas cajas de brandy si les proponían un buen negocio (se suponía que ella debía vender por unidad en las tiendas, no al por mayor). La emoción la embargó y contactó de inmediato a su supervisor, quien también sorprendido, le ayudó a construir la propuesta, pero también la aterrizó, "Estos clientes llevan mucho tiempo sin comprar, y actualizar su cupo de crédito se demora varios días. El negocio debe hacerse de contado". Era un tropiezo para la negociación, pero, aun así, ella volvió con los clientes, les explicó las condiciones y aceptaron el negocio. El pequeño triunfo de Liliana resultó ser el cuestionamiento de los resultados de aquel vendedor tradicional, quien con el paso del tiempo fue reemplazado. Aquí comenzó la carrera de una vendedora no muy convencida de su profesión, pero con mucha tenacidad para hacer que las cosas pasen.

"Siempre me ha gustado irme por el lado de lo complejo. Cuando uno entra a los mercados de mayor volumen, te piden mucho porque hay demasiada competencia", me dice. Su siguiente desafío estaría en una empresa lechera. Liliana atendía supermercados. Era la época de la transición de la leche en bolsa a la de larga duración en cajas de Tetra Pak. Se vendía muy poco y rotaba muy lento. Fiel a su principio de creer en el producto que vende, vio una gran oportunidad en este nuevo empaque, no solo por la practicidad, sino porque, al no requerir refrigeración, liberaba espacio de neveras en el supermercado y podía generar exhibiciones adicionales en zonas "secas" del punto de venta. Le propuso al comprador de una cadena utilizar uno de sus eventos para vender cajas selladas de doce unidades de leche, "Si el consumidor sale a la tienda y compra una bolsa para su consumo diario, ¿por qué no llevarlo a que compre lo de la semana o quincena de una vez?", fue su principal argumento para que el cliente aceptara su actividad promocional. Con una promoción de pague 10 lleve 12, tomaron el riesgo de montar una exhibición enorme en el muro más visible de la tienda principal. Lograron vender más de tres mil cajas de leche; un incremento de más de dos mil por ciento sobre una base mínima. El pensar diferente hizo que, en su momento, despegara la categoría de leche ultrapasteurizada en caja para todas las marcas.

Creyente de los empaques diferentes, más tarde tuvo dos nuevos retos con otra organización: la introducción de un nuevo empaque flexible para mermeladas y salsas, como alternativa del tradicional envase de vidrio de la competencia, y posicionar la marca en una categoría que tenía un líder absoluto. Entendiendo las características del envase de vidrio, buscó crear argumentos de ventas basados en la practicidad del empaque flexible. Creó entonces una actividad para llevar al cliente a experimentar con el producto. Le propuso a la compañía elaborar un mueble tipo carro de perros calientes, que pudiera ubicarse con facilidad en los supermercados, donde por la compra de dos o más salsas en empaque flexible, se obsequiaba un perro caliente. El cliente recibía el pan con la salchicha y tenía a su disposición toda la variedad de salsas para que él mismo las sirviera a su gusto, generando interacción con los empaques y conocimiento de las bondades del producto. Los resultados empezaron a notarse con rapidez, y dado el crecimiento en ventas, la actividad se exportó a todas las regionales del país, con carros de perros calientes que inundaron gran cantidad de puntos. Hasta su principal competidor terminó mandando a hacer carros de perros calientes para contrarrestarlos. La marca llegó a superar el 40% de participación de mercado en la región, convirtiéndose en el líder de la categoría.

Liliana disfruta enormemente apoyar productos “desamparados”, aquellos en los que casi nadie cree porque no representan volumen, pero que son mucho más rentables, en especial para sus clientes. Recuerda una vez que un cliente le dijo, “Tráigame aceite de cocina que le compro dos mulas, pero me viene a ofrecer aceite de oliva y esas vainas, eso no se vende”. Pues terminó vendiendo trescientas cajas de aceite de oliva al mes, de treinta que vendía antes. No solo ayudó al cliente a vender y ganar más con productos en los que el mismo cliente no creía, sino que expandió la categoría, haciendo crecer la torta del mercado. “Es apostarles a nichos que no se han explotado. Es mucho mejor si se pega primero”, me dice con convicción.

Es ver cómo se mejora el negocio del cliente. De eso se trata enfocarse en resultados, de abrir nuevos caminos y mostrar promisorios horizontes. En la actualidad Liliana trabaja en una importante compañía de insumos para panadería, donde su misión sigue siendo la misma: buscar y ofrecerles oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus clientes. “Con un portafolio diferenciado y amplio de productos, es imposible no explorar nuevas ideas y ofrecer variedad de alternativas. Mi gran propósito es impactar positivamente a cada cliente que nos abra las puertas de su negocio, ayudarlo a diferenciarse y mejorar sus ganancias, apartándose un poco de lo tradicional y buscando caminos que para muchos no sean visibles o les parezcan complejos”, finaliza diciéndome Liliana.

Capítulo 15

LO QUE TOQUE HACER

Cuando el único propósito es cumplirles a los clientes y garantizar el éxito de lo que sea que estén resolviendo, el alcance de las soluciones es mucho más grande del que siquiera podemos concebir. Cuando hay una misión superior, la venta es lo menos importante. Todo el trabajo y el esfuerzo tienen un único objetivo: lograr el resultado.

Lo mejor para el paciente

Cuando José Darío Gutiérrez estuvo dirigiendo Synmed, distribuidora de la fabricante suiza de implantes para fracturas, Synthes, su única obsesión era el paciente. Su compromiso era tal que nunca aceptó un contrato de exclusividad con un hospital, pues era un riesgo para el paciente: "No podemos garantizar que vamos a tener cualquier cosa que se necesite en una cirugía. La competencia es necesaria porque puede proveer algo que no tengamos", me dice en la entrevista. Siempre pedía que los hospitales tuvieran proveedores alternos, pues pueden surgir problemas de importaciones o de otra índole y no podían darse el lujo de fallar.

Tenía claro que en ninguna circunstancia se podía poner en riesgo la salud del paciente, independientemente de quién proveyera el producto. Y sucedió. Un jefe militar de un batallón puso a veinte soldados a cargar un poste de energía en las piernas, en un camión. Todos se fracturaron las dos piernas. Cuarenta fracturas por intervenir en el Hospital Militar de Bogotá. Una sola empresa no se hubiera podido encargar de todo. Despertaron a todo el mundo y movilizaron cirujanos de todo el país. A los dos días estaban todos operados, con implantes intramedulares de fémur de diferentes proveedores. "No importaba quién lo hiciera, lo único importante era hacerlo, resolverlo", me dice José Darío.

Incluso, si en algún momento consideraban que un desarrollo específico de la competencia era lo más adecuado para el paciente, lo recomendaban. Estaban dispuestos a lo que fuera para cumplir su promesa. Tanto que instalaron un centro de operaciones en el interior del aeropuerto El Dorado de Bogotá, para hacer más rápido el reacondicionamiento de los implantes y poder enviarlos aeropuerto-aeropuerto al lugar donde se necesitaran. La filosofía de José Darío era muy sencilla: lo que toque hacer por el bienestar del paciente.

¿De qué depende una buena fotografía?

Supongamos que debe contratar un fotógrafo de bodas. Es un evento muy especial y no puede darse el lujo de fallar; necesita que las fotos queden espectaculares porque son un recuerdo de por vida, y muy significativo. La pareja de novios, los abuelos, los amigos, las tías y los tíos,

todos aprovechan este momento para sacarse una foto que puedan poner en el portarretratos de la sala o la mesa de noche. Ahora le pregunto, ¿qué se necesita para lograr una hermosa fotografía?, ¿cuáles son los ingredientes que harán de la foto algo memorable? Probablemente piense en cosas como la experiencia del fotógrafo, la cámara, el vestuario, la iluminación y la locación. Pero hay algo tanto o más importante que todo lo anterior, y es algo que el fotógrafo no controla: la expresión de los modelos. Teniendo en cuenta que hay personas que no se sienten cómodas frente a una cámara, o que no todos muestran una expresión relajada y espontánea, ¿qué puede hacer el fotógrafo para lograr la mejor expresión de sus modelos?

La respuesta la tiene Jonathan Suckling, fotógrafo de bodas en Nueva Zelanda. Como parte de su protocolo en las sesiones fotográficas, hace todo tipo de piruetas frente a los modelos, giros de 360 grados, brincos y bailes. Es tan divertido y espontáneo que cualquier persona, incluidos bebés, sacan su mejor sonrisa, e incluso sonoras carcajadas. Jonathan tiene claro que, si bien el resultado no depende por completo de él, sí puede hacer algo al respecto. Sabe que su "actuación" relaja a los modelos, despierta empatía y saca lo mejor de cada persona. Gracias a su pasión por el resultado, recibió el galardón como mejor fotógrafo de bodas de Nueva Zelanda en el 2020. Consecuencia de enfocarse en el resultado.

Al rescate de un cliente en problemas

Cuando la obsesión es el éxito del cliente, resolver los problemas es lo único que importa. María Victoria Ríos dirige AlDerecho, una compañía de administración de activos en leasing y daciones de pago. Activos en leasing son vehículos e inmuebles que le pertenecen a un banco, pero quien lo utiliza es el cliente final. Esto implica que, si alguien se pasa un semáforo en rojo, comete una infracción o no se paga el impuesto de un inmueble, el problema le llega al banco, como dueño del bien.

Administrar activos en leasing conlleva mantener al día las responsabilidades y evitar sanciones para el banco por incumplimiento de los tenedores, contactar al cliente de manera preventiva, pagar los comparendos o impuestos y cobrarle el valor al usuario en su próximo canon de arrendamiento. Por su lado, las daciones de pago son los inmuebles que recibe un banco en forma de pago cuando quienes los adquirieron no pueden seguirlos pagando. AlDerecho recibe el inmueble y lo administra hasta que se vende de nuevo, pero en el entretanto hay que pagar mantenimiento, impuestos, y demás. Un trabajo titánico, teniendo en cuenta los miles de clientes bajo estas modalidades.

Uno de sus principales clientes es un gran banco, con quien firmaron un contrato por un monto específico, el cual terminó siendo muy pequeño para el alcance del proyecto. Pensado para tres años, a los seis meses de trabajo ya se había consumido la totalidad del valor del contrato. Un día el banco les informó que debían suspender el contrato porque hasta que no se autorizara una nueva contratación, o se asignara un nuevo presupuesto, no podían seguir trabajando. Implicaba perder la cuenta, pero más que eso, ¿cómo iba el banco a seguir pagando las administraciones y los impuestos de los vehículos y los inmuebles? No lo tenían claro.

Fue en ese momento cuando, después de reunirse con su equipo y llenarse de valor, María Victoria les dijo, "No se preocupen, yo les presto". *¡¿What?!* Prestarle dinero a un banco no es lo más habitual, pero bajo las circunstancias, era una solución viable para el cliente. Con tan solo cinco mil dólares en la cuenta, María Victoria empezó a recoger fondos de todas partes, incluido no pagarse sueldo y pedir préstamos a familiares y empleados. Se esperaba que la renovación del

contrato se hiciera en dos meses, pero terminaron siendo siete, tiempo durante el cual su empresa, haciendo gimnasia financiera, mantuvo la operación del cliente con sus propios recursos. Pese a la normalización de la situación, el banco prefirió seguirlo manejando de esa manera, pues le era más eficiente, lo que para AlDerecho representó el nacimiento de un nuevo servicio. Ya no se trataba solo de administrar activos en leasing y daciones de pago, sino la financiación rotativa de un importante monto de dinero al cliente.

Aunque hubo momentos muy difíciles, el resultado es que el monto del contrato se multiplicó por diez. “El problema de un cliente es una oportunidad de diferenciación. Esta situación dejó una impronta que difícilmente se hubiera manifestado en la operación habitual. Es como un matrimonio”, me dijo María Victoria. Su filosofía de “para el que cree todo es posible” le permitió pasar de una eventual pérdida del negocio y la cancelación del contrato, a crecer de manera exponencial con ese y otros bancos.

Se trata de resolver

Cuando John Bueno fundó CentroNet junto con su hermano Daniel, hace más de veinte años, nunca se imaginó que ayudar a los clientes a resolver sus problemas, algo inherente a su perfil de ingeniero de sistemas, los llevaría tan lejos. “Si el cliente lo necesita hoy, es para hoy. Hay que resolver como sea”, es la premisa que repite una y otra vez a su equipo de ciento veinte personas, siendo él mismo el que da el ejemplo, poniéndose al frente de múltiples situaciones.

A los ojos de sus clientes, grandes compañías de diversos sectores, es el proveedor de todo lo que tenga que ver con “equipos, servicios e infraestructura tecnológica”, con el alcance que eso represente para cada uno. Como proveedores, integradores y administradores de tecnología especializada, son responsables de gran cantidad de soluciones, desde seguridad electrónica, manejo de *data centers* e infraestructura tecnológica, hasta cartelería digital, circuitos cerrados de televisión, automatización de procesos y acondicionamientos audiovisuales y acústicos. Sin embargo, resolverles las necesidades a los clientes va mucho más allá de la proveeduría de sus habituales productos y servicios.

Cuando uno de sus clientes, una institución de salud, lo llamó para atender una emergencia, sabía que tenía que responder. La empresa que les iba a instalar un gran árbol de Navidad en el *hall* de entrada no pudo hacerlo, por no contar con la certificación y el permiso de sus operarios para maniobrar en alturas, algo con lo que sí contaba el equipo de técnicos, tecnólogos e ingenieros de CentroNet. Sin pensarlo dos veces, le montaron el árbol de Navidad al cliente sin ningún cargo. “Son las pequeñas cosas las que hacen la diferencia”, me dice John al referirse a su vocación de atender cualquier solicitud de un cliente, especialmente en medio de las dificultades.

Cuando recuerda cómo se ganó la confianza de su primer gran cliente, comenta, “Llegué a hacer un proceso que nadie más quería hacer: renovación tecnológica. Tomar todos los computadores y actualizarlos. Nunca volví a salir de esa empresa”. Su obsesión por cumplirle al cliente, de lunes a domingo, llevó a John y Daniel a alquilar una bodega a tres minutos de la portería principal del cliente, para responderle aún más rápido cada vez que necesitara el conocimiento y las capacidades de CentroNet.

En una ocasión, uno de los ejecutivos de la empresa necesitaba un proyector de video con urgencia y en el país no se encontraba. John mismo tomó un avión a Estados Unidos, compró el proyector y regresó a instalárselo al cliente. Otra vez, una persona de la empresa del cliente estaba desesperada porque se le había dañado la memoria USB, en la que tenía un trabajo de la

universidad que debía entregar. John lo resolvió. “Nuestra vocación es servir, eso es lo que nos abre puertas”, comenta. Enfocarse en el fin último del cliente y en su tranquilidad pone el trabajo en perspectiva. No es proveer un producto o servicio, es resolver una necesidad de fondo. Literalmente, lo que toque hacer para que el cliente pueda cumplir sus metas.

Convertirse en aliado del cliente no es algo que se proclama, es algo que se gana. Son los clientes, después de ver el trabajo y la continua búsqueda del resultado, quienes nombran la relación como una verdadera alianza. Algo interesante es que las dificultades son la oportunidad perfecta para demostrar hasta dónde está dispuesto a llegar un proveedor para resolver la necesidad de un cliente. La mayoría de las empresas prometen un excelente servicio, pero en el momento de la verdad, son muy pocas las que lo resuelven, o las que están dispuestas a asumir el riesgo que implica la solución. Lo que toque hacer significa muchas cosas: apoyarse en los competidores, como en el caso de los implantes para fracturas; hacer piruetas para sacar una sonrisa, como el fotógrafo; prestarle dinero al cliente para solventar sus requerimientos, como la empresa de administración de activos en leasing, o instalar un árbol de Navidad y viajar a traer un proyector, como lo hizo la empresa de soporte en tecnología.

Construya relaciones

Capítulo 16

ES UNA RELACIÓN, NO UNA TRANSACCIÓN

Hay una verdad irrefutable en las ventas: las relaciones importan.

Quienes entienden y aceptan este hecho logran mejores resultados. Tienen claro que es *la forma en que venden*, y no lo que venden, lo que les da una clara ventaja. Desafortunadamente, muchos vendedores ignoran esta realidad y toman el camino más fácil y de corto alcance: evitan las relaciones y tratan a los compradores como transacciones. El resultado es evidente; si trata a su cliente como una transacción, lo tratarán a usted de la misma manera. Y como ya lo habrá experimentado, sabe que el criterio dominante en este tipo de negociaciones es el precio, un terreno muy peligroso para cimentar una venta.

Relaciones versus transacciones

Un enfoque transaccional define su actitud hacia la relación. Indica si tiene un compromiso real de ayudar al cliente, si valora la relación por encima de la transacción, o si tiene una perspectiva a corto plazo versus una a largo plazo. Operar como una relación significa agregar valor donde sea posible, por lo general más allá del producto que vende. Implica entender que una relación no es la simple sumatoria de transacciones. Más aún, el que un cliente le compre con frecuencia no significa que exista una relación de por medio. Lo que existe son transacciones. Algo que no es necesariamente malo.

Hay negocios y situaciones que, por su naturaleza, son transaccionales. No con todos los clientes, en todas las circunstancias y en todas las industrias, se pueden construir relaciones a largo plazo. Hay ocasiones en las que “transacción” es el nombre del juego. Si está de viaje y compra un regalo para llevarle a su tía, adquiere un medicamento en la farmacia de la esquina, compra una prenda de vestir de último momento o contrata los servicios de un guía turístico, tal vez espera que el trato sea amable, que cumplan con sus expectativas y que las cosas funcionen, pero no necesariamente espera construir una relación a largo plazo. Sin embargo, esto no significa que no deba dejar una extraordinaria impresión y que el cliente viva una experiencia memorable. El hecho de que sea una compraventa transaccional no significa que no importe. El cliente puede regresar, e incluso recomendarlo. El problema es que con frecuencia la venta se vuelve transaccional por desinterés, al pensar que, como es la única vez que se verá al cliente, no importa nada más que vender, a cualquier costo. He ahí el problema de fondo y el estigma en la reputación de las ventas.

Por otro lado, también es probable que no tenga el tiempo ni la posibilidad de construir relaciones significativas con todos y cada uno de los clientes. Aunque por supuesto esto sería lo

ideal, la realidad implica otra cosa: debe enfocarse y ser selectivo. No puede perseguir cada oportunidad de la misma manera, si quiere construir relaciones. En otras palabras, la relación que construya con cada cliente será diferente una de otra, basada no solo en la posibilidad real de gestión, sino en la empatía, la química y la evolución misma de la relación, pues nunca se le olvide: son relaciones *humanas*.

Amores de verano

Para algunos, las ventas son como un amor de verano. Una etapa de flirteo que desencadena un romance temporal, una relación marcada por un único espacio en el tiempo. Hay amores así, netamente funcionales. Las dos partes son conscientes de que no hay ayer ni mañana, solo un presente momentáneo. Es otra forma de ver las cosas, y de hecho hay circunstancias comerciales de ese tipo, como cuando va por el centro de la ciudad y, en medio de los múltiples vendedores ambulantes, ve uno que vende la extensión eléctrica que justo necesita. Su interacción con el vendedor se limita a preguntarle, "¿cuánto cuesta?". El vendedor responde, tiene sentido para usted, le entrega el dinero, y fin de la historia. Que el producto cumpla o no las expectativas es otra cosa, pero usted sabe a qué se atiene.

Piense en el servicio de taxi público o en el curso de capacitación de un día. Aunque muchas interacciones son temporales, por su naturaleza, no necesariamente deben mantenerse de esa manera. La empresa o el asesor que le vende su vehículo o apartamento no tendría por qué ver el negocio como algo temporal y transaccional. La empresa de servicios de reparaciones locativas que lo visita cuando falla el calentador de gas no tendría que aparecer solo en esos momentos. El restaurante recomendado al que va por primera vez, la compra de oportunidad que le hace a un emprendedor online o la exhibición de arte itinerante pueden ser encuentros casuales y transaccionales, o no. Depende del interés de las partes, y de qué tanto tema habría para seguir conversando en el futuro.

Hay mercados y circunstancias donde el amor de verano es lo que manda la parada. Cada uno sabe lo que significa y está dispuesto a jugar bajo esas reglas. Sin embargo, por más que la compra sea de una única vez y no haya contacto posterior, la expectativa de los clientes y del vendedor responsable es que la promesa se cumpla. El cliente no quiere perder su dinero y el vendedor quiere hacer lo correcto. Este modelo temporal simplemente define el alcance que vendedor y comprador quieren mantener entre sí. Esto es algo que incluso se da más allá de productos o servicios de venta y compra puntual. Hay negocios donde, pese a que tendría cabida una relación un poco más duradera, esta no se construye porque cada cual anda en lo suyo, y poco o nada le importa la perspectiva del otro. Supongamos que usted es el dueño de una librería. Se esmera por mantener un inventario atractivo y actualizado. Tiene distintos tipos de clientes. Algunos llegan, escanean con rapidez las novedades, compran un libro (usualmente para regalar), pagan y se van. Hay una mínima interacción. Otros, ávidos lectores, disfrutan recorrer despacio los pasillos y, con espíritu de detective, buscan tesoros escondidos. Con estos últimos se podría entablar una conversación y construir una relación; pero casi nunca pasa.

Los vendedores se enfocan en vender, y los compradores, en resolver su problema. No hay un interés común. El objetivo del vendedor es la cifra al final del mes, y el del comprador, obtener lo que necesita, por supuesto, al menor precio posible. Mientras no haya punto de encuentro, no existe la esencia que hace germinar una relación, solo interés de satisfacer las necesidades primarias de cada uno. Pero ¿y si no tuviera que ser así?, ¿y si no todos quisieran un simple amor

de verano?, ¿si hubiera vendedores y clientes que quisieran ir más allá y confiar en algo más que un negocio puntual? Todo empieza con el enfoque con el que abordamos la transacción, para que se transforme en relación.

Perspectiva a largo versus corto plazo

Uno de los mayores obstáculos para construir a largo plazo es el excesivo foco y la adoración de los resultados a corto plazo. El hecho de creer que los resultados se logran solo con acciones a corto plazo. Es la típica reacción de ofertas, promociones y descuentos para cumplir la cuota del mes. Hacia donde dirija los incentivos, hacia allá se moverán las acciones. Los comerciales que se mueven por el dinero y las recompensas a corto plazo perseguirán el objetivo, independientemente de si es semanal, mensual o trimestral. Si alcanzar las metas del trimestre maximiza los ingresos, hacia allá se dirigirán los esfuerzos. Sin embargo, esta perspectiva es incompleta. Si los intereses para interactuar con los clientes son solo económicos y a corto plazo, serán detectados y correspondidos. Desde la perspectiva del cliente, maximizar los ingresos del vendedor significará exprimirle hasta el último centavo en la negociación.

Y dado que el largo plazo no es más que una serie de plazos cortos, el resultado se verá comprometido por verlos como excluyentes. La verdad es que tanto los resultados a corto como a largo plazo se maximizan mediante un comportamiento de largo alcance de nuestra parte. Es a largo plazo que nuestros objetivos y los de nuestros clientes se fusionan, lo que se evidenciará en los secuenciales cortos plazos. Hay muchos proyectos que solo muestran el verdadero impacto a largo plazo. Recuerde que las metas de ventas, comisiones y utilidades pueden ser mensuales o trimestrales, pero su carrera es a largo plazo. Piense en la relación como si hubiera un mañana. Garantice los cortos plazos con la mira puesta en el horizonte.

Cada vez que tenga dudas de cómo enfocar una negociación, llámese precio, plazo de pago o condiciones comerciales, como lo hablamos antes, imagine que está cerrando el mismo trato cien veces. ¿Aceptaría usted esas condiciones, sabiendo que se repetirán cien veces? ¿Aceptaría su cliente el mismo trato cien veces? Si la respuesta es afirmativa, va por buen camino. Si una de las dos partes no estuviera dispuesta, póngalo sobre la mesa desde el comienzo. Si cree que su cliente está sacando ventaja, tenga claro el panorama y hágale saber que el negocio debe funcionar para ambos lados. Si hace alguna concesión, deje absolutamente claro que es temporal, condicionada a unas circunstancias o contraprestaciones específicas, y que no se puede sostener de manera indefinida.

No piense solo en obtener el gran negocio una única vez. Hay circunstancias en las que debe proceder de forma gradual. Esté dispuesto a negociar compras paulatinas, parciales o incrementales, en lugar de centrarse de manera exclusiva en el gran contrato, si no es necesario. La confianza se construye poco a poco. Sea consciente de las implicaciones de sus acciones. Si presiona más de la cuenta a los clientes por cumplir sus metas internas, estará trasladando un problema para más adelante. Vender más inventario del que el cliente puede rotar, hacer concesiones que luego no podrá desmontar o prometer beneficios que no dependen totalmente de usted, puede ser un suicidio profesional. Sepa hasta dónde puede llegar sin afectar o comprometer el futuro de la relación y de su trabajo. Los beneficios a largo plazo superan a los de corto plazo. Solo tiene que aumentar el periodo de medición para comprobarlo.

Utilice las metas a largo plazo de su negocio para justificar su perspectiva. Traiga otros temas a colación y haga conscientes a las demás personas del equipo de lo que esto significa. Con

demasiada frecuencia perdemos de vista el bosque. Recuérdeles el impacto aun mayor de tomar las decisiones equivocadas con los clientes. Lo único que estamos haciendo es postergar el dolor. La mentalidad de “mañana veremos” puede tener serias implicaciones, en especial si no tiene claro cómo lucirá ese mañana. Es construir relaciones y conectar a nivel personal.

Capítulo 17

TODO NEGOCIO ES PERSONAL

En un mundo donde prima la despersonalización y donde muchas relaciones comerciales son transaccionales y efímeras, encontrar un aliado que se esmere por cultivar una relación es algo que diferencia. Los productos y servicios son reemplazables. Muchos los ofrecen. El problema no es ese. El desafío es el funcionamiento del ecosistema que se gesta alrededor. La sumatoria de pequeñas interacciones y el impecable manejo del día a día son lo que los clientes están clamando.

Alguien en quien apoyarse

En el City National Bank: "Hacemos de nuestro negocio algo personal", es su filosofía, su mantra. No son los créditos, las cuentas bancarias, las cifras de financiación o los modelos de inversión disponibles. Eso lo tienen todos. Son la gente y la interacción humana los que alejan a unos de otros. El saber que cuenta con alguien que le ayuda a gestionar, agilizar y movilizar los procesos; alguien que lo acompaña, lo entiende y busca formas de ayudarle a seguir adelante, eso es un diferencial. Pese a que muchos lo prometen, pocos lo hacen.

Su comunicación reza: "Hacemos de su negocio algo personal. En el City National Bank, nuestros gerentes de relación de verdad lo conocen: su familia, su negocio y sus planes para el futuro. Así, aseguramos que sus finanzas trabajen duro hoy para llevarlo a donde quiere estar mañana. Y eso hace toda la diferencia".

Y bien sea en banca personal, privada o empresarial, la filosofía es una sola: las relaciones importan y siempre tendrá alguien a su lado para ayudarle en el proceso:

Banca personal: sea que busque depositar dinero, invertir, ahorrar o pedir prestado, nuestros gerentes de relación le brindarán las soluciones y los consejos que requiere para alcanzar nuevas alturas. Una relación. Infinitas posibilidades. En City National, una relación es todo lo que necesita para optimizar su plan financiero. Personal o profesional, su gerente de relación le ayuda a alinear sus necesidades financieras con la visión estratégica.

Banca privada: ha alcanzado el éxito financiero, pero el mañana trae mucho más. Descubra lo que es posible con la ayuda de nuestro experimentado equipo de banca privada. "Ver a nuestros clientes tener éxito financiero es tan importante para nosotros como lo es para ellos. Estamos extremadamente enfocados en el cliente y nos apasiona encontrar formas únicas y creativas de enriquecer sus vidas". Abel J. Montañez, director de banca privada. Una relación de confianza. Su relación con banca privada del City National es muy personal. Nos tomamos el tiempo de conocerlo, entender sus ambiciones y trabajar en conjunto en un plan personalizado. Construyendo soluciones sobre nuestros múltiples recursos y las amplias posibilidades de nuestra compañía matriz, Royal Bank of Canada, un equipo dedicado a usted agilizará su planeación financiera en una única visión estratégica.

Banca empresarial: ¿necesita acceso a capital de trabajo, nuevos equipos, un nuevo edificio o una mejor forma de manejar su flujo de caja? Ofrecemos experiencia específica por industria para llevar su negocio a donde requiere. Una relación. Infinitas posibilidades.

Cuando un negocio luce muy similar al de al lado, y cada vez más las industrias tienden a *comoditizarse*, volver a la esencia de las relaciones crea un posicionamiento distinto. No es buscar sobresalir por los beneficios funcionales, que, por supuesto están presentes, sino por la calidad de las relaciones y el genuino interés por mejorar la vida de los clientes.

Priorizando el servicio sobre las ventas

Si la obsesión por el servicio es la razón por la que no solo se genera una venta, sino que se gana un cliente, ¿por qué el enfoque de muchos negocios sigue estando más en la venta que en el servicio? Simple. Porque se premia la venta, pero no la posventa. Las comisiones se pagan por la venta y no por la *sostenibilidad* de esta.

Recientemente, una marca dio un paso adelante en la experiencia de compra y el mantenimiento de vehículos, enfocándose por completo en la construcción de relaciones con los clientes, más que en el cierre de una venta. Por supuesto, tienen claro que una cosa lleva a la otra, pero es en ese orden.

Genesis, la marca de automóviles de alta gama, tiene una promesa central: cuidar el activo más valioso de los clientes, *su tiempo*. Por eso, toda su estrategia gira alrededor de servicios que ahorran tiempo al propietario del vehículo: conductor de cortesía, asistente personal, servicio de recogida y entrega a domicilio, entre otros.

Y dado que ese es su diferencial, su comunicación hace mucho más énfasis en el servicio que en las características y funcionalidades del vehículo (que, por supuesto, también cuentan, pero en segundo plano). En este caso, la calidad se da por descontada, por lo que la excelencia en la atención es la prioridad. Su diferencial punta de lanza es el asistente personal Genesis: una persona dedicada exclusivamente a guiar al cliente a lo largo de todo el proceso de compra y disfrute de su vehículo. Un único punto de contacto que resuelve todas sus necesidades antes, durante y después de la compra.

Y así lo comunican:

> Asistente personal Genesis: siempre ahí cuando nos necesita. Su asistente personal Genesis hará todo lo posible para que su experiencia sea lo más placentera y conveniente posible.
>
> A su servicio: nuestros asistentes personales Genesis son la esencia de todo lo que hacemos y lo que diferencia a Genesis. Incluso nuestro proceso de reclutamiento tiene un enfoque alternativo. Buscamos profesionales del sector de hospitalidad y de productos de lujo, quienes están naturalmente al nivel de las expectativas de nuestros clientes.
>
> Con usted todo el camino: su asistente personal Genesis también lo acompañará durante todo el recorrido de compra. Cuando su vehículo esté listo, se lo enviarán y le explicarán las funcionalidades. No se preocupe si no puede recordarlas todas, su asistente personal Genesis está a solo una llamada de proveerle soporte. Y eso es solo el comienzo de nuestro viaje juntos.

Dado que su modelo de venta es online, utilizan el estudio como *showroom*, donde el cliente explora todas las funcionalidades y palpa el vehículo, para luego finalizar la compra desde la comodidad de su hogar.

> Servicio puerta a puerta: nunca le pediremos que nos visite. Es uno de nuestros principios y otra característica de la diferencia Genesis. Respetamos su tiempo. El tiempo es el máximo lujo. Descubra una experiencia que gira alrededor suyo, con su asistente personal Genesis coordinando la recolección y el envío programado de su vehículo.

Cada parte del proceso está cubierta:

> Vamos a usted: incluido en su Plan de cuidado Genesis, ofrecemos servicio por 5 años o 50.000 millas, y también recogemos

y devolvemos el vehículo a su puerta. Esto aplica para cualquier trabajo que se requiera incluido en la garantía o servicio programado. Simplemente contacte a su asistente personal Genesis, quien lo hará posible. Incluso podemos coordinar un auto de cortesía para minimizar cualquier disrupción.

¿Están todos los clientes dispuestos a pagar más por un mejor servicio? Tal vez no. Pero aquellos que sí, serán sus fieles evangelistas y sus más fervientes promotores. Como bien dice el dicho, "Si se van por precio, volverán por servicio; pero si se van por servicio, no volverán por ningún precio".

La experiencia que brindamos a los clientes es una enorme posibilidad de diferenciación, no solo porque genera lealtad y referidos, sino porque es mucho más difícil de imitar por la competencia. Brinda un posicionamiento claro y un argumento sólido de por qué un cliente habría de preferirlo a usted, y no a otros.

¿Cliente o amigo?

¿Qué tan personal debe ser una relación? Si bien en ocasiones mantener una estrecha relación que va más allá de lo laboral es lo habitual, hay circunstancias en las que puede ser incómodo e incluso contraproducente. Las amistades traen deberes, derechos y grandes implicaciones. ¿Cliente o amigo? Depende. No hay una única regla, pero por lo general en el mundo empresarial (y más aún fuera de Latinoamérica), las relaciones profesionales se mantienen estrictamente profesionales, con el fin de no sesgar la objetividad y mantener los intereses donde deben estar.

Sin embargo, esto no implica que no se pueda avanzar en la construcción de una relación personal. Aquella en la que conoce no solo a su cliente, sino a su familia, y en ocasiones comparte actividades en el tiempo libre. La regla de oro para esto es: como usted se sienta y como el cliente se sienta cómodo. Esto lo determina el tipo de relación, e incluso en algunos casos, la costumbre en el sector. Hay gremios que son mucho más intensivos en relaciones públicas, cenas con clientes, viajes que mezclan trabajo y entretenimiento, eventos sociales, y demás, lo cual no significa que usted deba seguir el ritmo.

Una cosa es compartir y entablar relaciones, y otra muy diferente, compartir tiempo extra en aspectos y situaciones con los que no se sienta cómodo. Nunca viole sus propios principios. Si no se siente cómodo, mantenga su presencia en lo estrictamente necesario, con mucha amabilidad, pero también con mucho respeto por sus propios intereses. La socialización ocasional puede ser agradable, pero ganarse la confianza no se trata de juegos de golf, cenas y viajes, se trata de construir confianza.

El tipo de relacionamiento que exista entre vendedor y comprador no solo pasa por aspectos personales y profesionales de empatía, sino de encaje de personalidades.

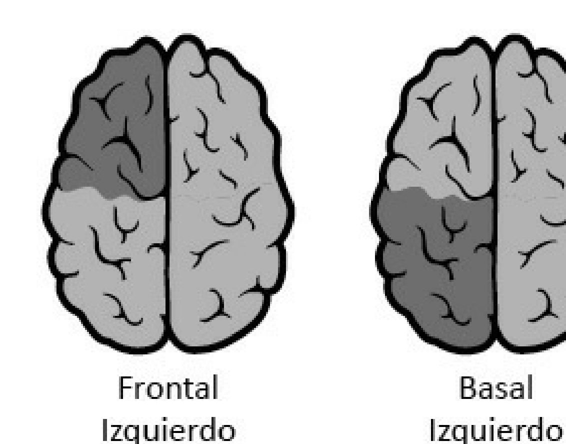
Capítulo 18

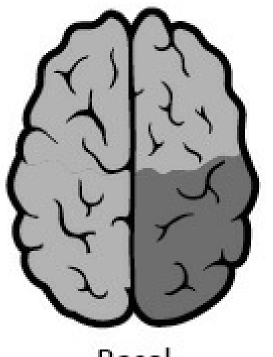
EL ÉXITO NO LO DETERMINA EL PERFIL, SINO EL ENCAJE

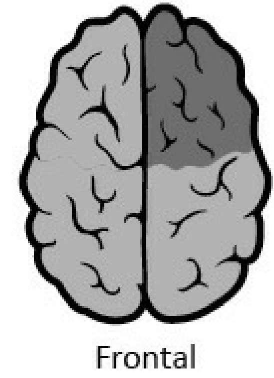
Francisco Cardona es especialista en analizar modelos de pensamiento. Experto en evaluar perfiles comerciales en las organizaciones, ha llegado a una conclusión: no hay vendedor perfecto, sino encaje perfecto. Para entender el tema más a fondo, lo entrevisté y, así, pude conocer de primera mano qué es lo que aleja a unos asesores de otros en el desempeño comercial. La conclusión es que, si bien hay un tema siempre presente de actitud, también se involucran aspectos de personalidad. Idealmente el tipo de vendedor debe encajar con el tipo de cliente que atiende. Suena obvio, pero en la práctica no es así. Las compañías asignan representantes comerciales por zona geográfica, por canal de distribución, por segmento de mercado, pero pocas veces por perfil de cliente, para ver si la forma de ser del vendedor cuadra con la forma de ser o personalidad de quienes tendrá que atender. Esto por supuesto se da porque existen limitaciones. Si usted cuenta con una única persona encargada de las ventas, lo que debe buscar es que su personalidad encaje con el perfil más representativo de clientes, sabiendo que habrá diferencias; o si por la ubicación geográfica alguien debe atender a todos los perfiles de clientes en una zona, de nuevo, se trata más de la misión que debe cumplir que de buscar un encaje uno a uno, que no siempre será posible.

Uno de los modelos de pensamiento se basa en la teoría de las dominancias hemisféricas, desarrollada por la doctora Benziger, que sostiene que el cerebro se divide en cuatro cuadrantes de personalidad, donde todos tenemos uno dominante y otro secundario. Dependiendo de cuál tengamos de principal, así serán nuestro comportamiento dominante y, por ende, la forma de relacionarnos con la gente.

Los cuatro cuadrantes son: frontal izquierdo, basal izquierdo, basal derecho y frontal derecho. Dependiendo del suyo, la forma de relacionarse tenderá a estar marcada por ese estilo. El frontal izquierdo es absolutamente analítico y directo, solo hechos y datos. El basal izquierdo es el eficiente, orientado a los procesos, a la norma y al detalle. El basal derecho es el empático, mientras que el frontal derecho es el creativo, conceptual y metafórico.







Históricamente, y sobre todo en América Latina, se ha asociado la habilidad de vender con una personalidad extrovertida y de gran empatía, característica de quienes tienen predominancia derecha. Es la persona que cae bien y que logra su meta basada en la interacción. Los estudios demuestran que, si bien una actitud empática es importante, es la generación de resultados lo que más impacto tiene en el cliente. Los frontales izquierdos tienden a ser vendedores más "cerradores" porque no pierden de vista el objetivo y van directamente al grano. Y si esa frontalidad izquierda está complementada con frontalidad derecha, este perfil no solo se enfocará en resultados, sino que tendrá la capacidad de construir relaciones estratégicas de valor, una mezcla poderosa.

De acuerdo con su experiencia, Francisco plantea que el comercial moderno debe comportarse como un médico. Puede que no siempre sea la experiencia más amable, pero el foco es que usted se cure. Si se cura y le va bien, el paciente vuelve para una futura necesidad. Ahora bien, si además de que recupera su salud siente empatía con el médico, que lo contacta posteriormente para averiguar cómo sigue y lo acompaña, esto hace la diferencia. Lo mismo se propone para el enfoque de los vendedores; primero, la búsqueda del resultado, y como complemento ideal, cultivar la relación.

Sin embargo, esto no quiere decir que un asesor comercial con dominancia derecha no tenga las mismas posibilidades, pues un factor determinante es el perfil del cliente con el cual debe interactuar. Si el cliente es basal y llega un agresivo frontal a hacerle preguntas de diagnóstico desde su perspectiva técnica estructural, sin tomarse el tiempo de ambientar la visita, muy probablemente va a chocar. No hay un modelo o una dominancia perfecto para un comercial; hay gente exitosa en todos los cerebros, dependiendo del sector económico, de la cultura organizacional y del perfil del cliente. Aquí lo más importante es que los líderes comerciales identifiquen el perfil de cada persona de su equipo para que coincida con el perfil de la mayor parte de sus clientes. Es decir, más que la dominancia, es la combinación adecuada la que generará los mayores frutos. Por ejemplo, el frontal izquierdo es muy efectivo cerrando negocios, mientras que un basal derecho es perfecto para el mantenimiento de las cuentas. Un frontal derecho se desempeña muy bien abriendo mercado porque busca oportunidades de manera creativa, así como un basal izquierdo tendrá la disciplina para ejecutar procesos de incorporación y manejos cotidianos. El desempeño es situacional.

Cada uno es como es, pero tiene la posibilidad de buscar el encuadre dependiendo de la situación. No tendemos a comportarnos de la misma manera con todo el mundo, pese a que tenemos una personalidad definida. Podríamos llamarlo adaptación para preservación de la

especie. Nuestros comportamientos se adaptan dependiendo de dónde estemos y con quién estemos. Todo tiene su momento y su lugar.

Independiente de nuestra dominancia, todos podemos movernos vertical y horizontalmente para adaptarnos a otros perfiles. Lo que es muy poco probable que suceda, es que nos movamos en diagonal. Por ejemplo, mi dominante es el frontal derecho, teniendo el basal derecho como secundario. Esto implica que puedo relacionarme y tener una conversación más “técnica” con un frontal izquierdo (movimiento horizontal), así como una más humana y empática con un basal derecho (movimiento vertical). Mientras que un movimiento en diagonal, hacia el cuadrante de un basal izquierdo (intensivo en control y procesos), me consumiría más energía. La pauta, en gran medida, la da el contexto en el que nos encontramos, y frente a un cliente, los límites tácitos o manifiestos del tipo de interacción que se desea tener.

¿Por qué es importante esta perspectiva? Porque si la recurrencia de los clientes depende de que obtengan resultados y nos relacionemos de una manera empática, entender cómo hacerlo se vuelve prioritario. Es buscar con frecuencia soluciones y conectar con la realidad del cliente. Por eso, no descarte una aproximación diferente: un equipo para abrir mercado y cerrar negocios (predominancia izquierda), y otro para cultivar y mantener relaciones con los clientes (predominancia derecha).

Capítulo 19

CULTIVAR. RELACIONES. VENDE.

Cuando pasamos de ver las ventas como el simple hecho de entregar un producto o servicio y recibir un dinero a cambio, a entenderlas como el desarrollo y cuidado de una relación entre las partes, estamos viendo el verdadero alcance de lo que significa construir confianza.

En el fondo, una venta no se da exclusivamente por la conveniencia de las condiciones comerciales ofrecidas; se da por la confianza que el cliente percibe en el vendedor y la compañía que este representa. No son circunstancias fortuitas o coyunturales las que llevan a este intercambio. Es en realidad el resultado de una interacción confiable y consistente en el tiempo, que termina en la decisión de llevar una vida juntos y de mantener dicha relación en los mejores términos posibles para crecer de manera conjunta.

Cuando hablamos de relaciones, en cualquiera de sus interpretaciones, nos referimos a un proceso, un recorrido, un periodo de tiempo; no a un suceso, acontecimiento, o algo puntual. Por eso, cuando hablamos de la gestión comercial hablamos de un proceso y no de la venta como un momento. La venta es simplemente la punta del iceberg. La venta es el resultado que se genera después de haber realizado muchas gestiones alrededor. La venta es el fruto de una sumatoria de esfuerzos individuales que van cultivando la relación poco a poco, para que perdure el mayor tiempo posible y siga arrojando frutos.

Recordemos el subtítulo de este libro: *El arte de cultivar clientes de por vida*. La selección de estas palabras no fue algo fortuito; fueron escogidas para que llevaran la esencia del mensaje y permitieran recordarlo con facilidad. Si una idea tiene sentido, si la asociamos a un conocimiento previo y se diferencia de lo habitual, tiene más chance de ser adoptada e implementada.

Las analogías cumplen esa misión: tienen sentido, las asociamos a algo que ya conocemos (para recordarlas fácilmente) y transforman una idea abstracta en algo tangible. Las analogías permiten que las cosas se nos graben y las apliquemos de ahí en adelante. Es como cuando después de mascullar una idea por un tiempo, por fin hace clic. Es la epifanía que hace brillar los ojos. Es cuando las piezas, después de gravitar en la nebulosa, encajan en nuestro cerebro y se cierra el círculo. Es cuando les encontramos sentido a los conceptos y los llevamos a la práctica en nuestra cotidianidad.

Cultivar relaciones representa, de modo literal, el proceso de acompañar un proceso y generar confianza para lograr un resultado. Es el mismo proceso de cuidado que produce un fruto, que logra una relación y genera una venta. Tres formas distintas de ver lo mismo: 1) Cultivar, desde el punto de vista agrícola, 2) Relaciones, desde la interacción humana de pareja, y 3) Vende, desde la gestión comercial. Consistentes cuidados logran un resultado que no se puede forzar ni obligar. Que toma tiempo y que no depende solo de una de las partes, sino del adecuado balance y respeto entre ellas. Y así es como se explica la idea de que *cultivar relaciones vende*. Tres analogías que comparten la misma filosofía y pasan por las mismas fases. Cada una toma un nombre diferente, pero, en últimas, representan una parte del mismo proceso evolutivo:

Planeación: establece la intención de iniciar un proceso.
Preparación: primeros pasos hacia la búsqueda del resultado.
Arranque: punto de partida y primeras señales.
Logro: conquista de la primera meta volante.
Nirvana: clímax del proceso y disfrute de máximos resultados.
Cotidianidad: repetición del proceso para buscar los mismos resultados.
Monotonía: la costumbre hace que se descuiden aspectos básicos.
Oscuridad: punto más riesgoso del proceso, que puede llevar al fracaso.
Consecuencias: fin del proceso, en caso de daño irreparable.
Renacimiento: continúa un promisorio futuro (con o sin cicatrices).

Viendo las fases en perspectiva, cada proceso luce de la siguiente manera. Escoja o identifíquese con el que más tenga sentido para usted:

FASE	CULTIVAR	RELACIONES	VENDE
Planeación	Definición cultivo	Exploración	*Prospección*
Preparación	Abono terreno	Atracción	*Preselección*
Arranque	Siembra	Noviazgo	*Pruebas*
Logro	Cogollos	Matrimonio	*Aprobación*
Nirvana	Cosecha	Luna de miel	*Primer pedido*
Cotidianidad	Nuevas cosechas	Convivencia	*Recurrencia*
Monotonía	Baja productividad	Estancamiento	*Enfriamiento*
Oscuridad	Plaga	Crisis	*Bloqueo*
Consecuencias	Pérdida de planta	Divorcio	*Cambio proveedor*
Renacimiento	Florecimiento	Renovación votos	*Renovación*

Esta analogía explica, de una manera simple, a lo que se refiere *el arte de cultivar clientes de por vida*. Es como el proceso de sembrar y cultivar una planta para poder cosechar sus frutos. Una relación solo llegará y se mantendrá en buenos términos si pasa por un proceso de cuidado, acompañamiento, dedicación, trabajo, comunicación, e incluso en algunos casos, sacrificios de parte y parte, para obtener un fin superior. Los frutos de una relación no se dan por generación espontánea.

Cultivar.

Supongamos que es un agricultor. Su expectativa es lograr la mayor productividad posible en su terreno, obteniendo cosechas uniformes, sanas, y con las propiedades que requiere el mercado al cual se dirige. Esfuerzo, dedicación y tiempo logran un fruto nutritivo.

Definición del cultivo: lo primero que se define es el tipo de cultivo que se desea sembrar. Para esto, seguramente considerará aspectos como qué plantas se dan mejor en los terrenos que está evaluando, cuáles son los precios a los que se venden en el mercado, cuál es el nivel de complejidad que implica, en términos de cuidados, y qué tanta competencia existe para ese tipo de cultivo.

Abono del terreno: una vez definido el cultivo, lo siguiente es preparar el terreno. Arar, organizar las herramientas, la gente y los insumos por utilizar. Es tener todo listo para empezar el proceso de siembra.

Siembra: es cuando la semilla comienza a hacer su trabajo. En la tierra adecuada y con frecuentes cuidados, protección y otros elementos, empezará lentamente a germinar. Con vulnerabilidades frente a potenciales riesgos, pero con la esperanza de convertirse en una gran planta.

Cogollos: después de un tiempo de verla crecer, con cuidados diarios, riegos, abonos, sombra, aplicaciones de protección y monitoreo del proceso, entre otros, la planta por fin deja ver los primeros asomos de frutos. Es la ilusión de un resultado que empieza a germinar.

Cosecha: frutos listos para recoger, cumpliendo con todas las condiciones esperadas y sin ningún contratiempo en el proceso. Máxima productividad alcanzada.

Nuevas cosechas: periodo más extenso del proceso. Secuencias repetidas del proceso realizado hasta el momento. La planta continúa dando sus frutos y los cuidados se mantienen, solo que eventualmente se puede fallar algunos aspectos.

Baja productividad: resultado de algunas dificultades, la productividad se reduce y aparecen las primeras señales de riesgo, que, de no tomar medidas, llevarán a una consecuencia indeseada.

Plaga: estalla el problema crítico. Ya la enfermedad se ha apoderado de gran parte de la planta y su subsistencia está en riesgo. Requiere cuidados extremos para intentar salvarla.

Pérdida de planta: al no haber sido posible recuperar las condiciones iniciales, muere la planta. Ya no hay frutos, no hay cuidados, no hay nada.

Florecimiento: sea que los cuidados hayan surtido efecto y se haya salvado, o que nunca haya pasado por una plaga o sufrido una enfermedad, la planta florece, continúa entregando frutos y manteniendo la productividad.

¿Todas las plantas arrojan frutos? No. Podría pensar que, si bien este proceso aplica para la mayoría de las plantas, no el cien por ciento encaja dentro de este proceso. Es cierto. Hay casos donde, después de muchos cuidados, inversiones y acompañamiento, la planta no arroja los frutos esperados.

Relaciones.

De la misma manera, las relaciones humanas son un proceso de cuidado y atención permanentes.

Tomemos el caso de una relación de pareja. Se requiere esfuerzo, dedicación y tiempo para lograr una relación estable y una sana convivencia. Veamos cómo luciría el proceso.

Exploración: es la etapa de búsqueda de opciones. Se definen los criterios deseados. Es cuando se empiezan a explorar alternativas. En las interacciones cotidianas se evalúa qué tanta conexión se genera. Con unos hay empatía, mientras que con otros hay cero química.

Atracción: después de la exploración, la persona con la que se siente más afín es con quien se continúa el proceso. Es con la persona que se siente más a gusto, y con la cual visualiza la opción de una potencial relación de pareja.

Noviazgo: aquí es donde se realizan las primeras pruebas de la relación. Se conocen las costumbres de cada uno y se forja una mejor imagen de quién es la persona con la que se pretende formalizar la convivencia. Alto nivel de tolerancia.

Matrimonio: después de haber probado y haberse conocido más a fondo, la pareja decide dar el sí. Un paso definitivo en la formalización de la relación. Es cuando se hace pública y se reconoce abiertamente.

Luna de miel: se celebra la unión de dos almas gemelas. Momento en el que todo es alegría, felicidad y amor. Nada parece tener la capacidad de romper este idilio. Se juran amor eterno y cada uno vive para el otro. Éxtasis absoluto.

Convivencia: se experimenta la cotidianidad. Los destellos de la luna de miel se reemplazan por situaciones menos glamorosas que hacen parte de la realidad. Son las condiciones que van a marcar el estilo de la relación.

Estancamiento: aparecen señales de indiferencia. Lo que en su momento causaba alegría, ahora produce incomodidad. Disminuye la comunicación, y el nivel de tolerancia se ha reducido. Rondan cuestionamientos de si se debiera continuar la relación o no.

Crisis: la relación toca fondo. Se encuentra en su punto más bajo. Se empiezan a transgredir los límites y considerar decisiones dramáticas.

Divorcio: se rompe la relación de manera definitiva. No hay retorno. Cada uno sigue por su lado. Los términos del rompimiento dependen de la gravedad del asunto. Baja posibilidad de salvarse.

Renovación de votos: bien sea porque se logra resucitar la relación en crisis o porque nunca pasó por ella, es en esta etapa donde las partes ratifican su interés de continuar el uno con el otro.

¿Todos desean una relación de pareja? No. Hay personas que prefieren estar solas o mantener otro tipo de relación. Este proceso puede que no aplique para todas las circunstancias o condiciones, pero representa un camino.

Vende.

En últimas, es lo mismo que sucede con el proceso comercial. Hay una serie de etapas que van

marcando la evolución de la relación hasta que fructifica y logra su cometido. No es una situación puntual, es un recorrido con múltiples instancias que marcarán el destino de la pareja. Del adecuado manejo de cada una de las fases dependerá el pasar de manera efectiva a la siguiente e irse ganando gradualmente la confianza de los clientes.

Búsqueda: el prospecto identifica opciones, pide referencias a conocidos y busca por distintos medios posibles soluciones a los desafíos que enfrenta. Sopesa diferentes caminos, entre ellos la evaluación de potenciales proveedores que parecen conocer a lo que se enfrenta.

Preselección: se cierra el abanico de opciones. Después de evaluar pros y contras, algunos potenciales proveedores son seleccionados para avanzar en el proceso. Se han descartado alternativas que, o bien no están económicamente a su alcance, o no cumplen con sus expectativas.

Pruebas: a los proveedores seleccionados se les hace una serie de evaluaciones que, dependiendo del tipo de negocio o sector, pueden ir desde pruebas técnicas y demostraciones hasta validación de referencias y simulaciones.

Aprobación: de acuerdo con los resultados de la prueba, el cliente selecciona y aprueba al proveedor que considera cumple con el mayor número de requisitos para suplir sus necesidades. Es el momento en el cual se realiza la firma de un acuerdo o el cliente notifica de manera formal su decisión.

Primer pedido: el cliente hace su primera compra, sobre la cual estará totalmente alerta para determinar si todo lo que se acordó se cumple. Es de vital importancia que en esta etapa todo el equipo responsable del proveedor esté atento para garantizar que no existan fallas o inconvenientes, pues es la primera señal sobre la que el cliente juzgará el futuro de la relación.

Recurrencia: dependiendo del tipo de negocio e industria, esta etapa puede ser la más extensa de la relación. Es en la que el cliente compra una y otra vez. Se repite el proceso completo con cada pedido, de acuerdo con los estándares que se han fijado hasta la fecha.

Enfriamiento: aquí es donde pueden aparecer las primeras señales de alerta. Se reduce la frecuencia en la comunicación, el cliente no parece tan interesado, e incluso surgen algunos periodos de ausencia. En muchos casos, por presumir la fortaleza de la relación y no hacer nada para mantener viva la llama, se entra en el temido enfriamiento.

Bloqueo: estalla la crisis. El cliente detiene las compras y cuestiona con escepticismo cada movimiento del proveedor. Por lo general es generada por una falta grave; la confianza está fracturada y requerirá múltiples cuidados para repararla.

Cambio de proveedor: si no hay forma de resolver la situación, se rompe la relación de manera temporal o definitiva. El cliente, que ya venía hablando con algunos competidores, toma la decisión de cambiar de proveedor.

Renovación: sin que necesariamente haya tenido que pasar por una crisis o un rompimiento, esta etapa es la que valida el interés mutuo de continuar con la relación. Es el equivalente a la renovación de un contrato, a la inclusión de una nueva línea de producto o al incremento de la participación dentro de las compras del cliente. La relación está en su máximo esplendor y

permanece estable.

¿Todos son clientes potenciales? No. No todos pasarán por este proceso. Para algunos, usted no es lo que su prospecto está buscando, y está bien. Entender que no todos requieren la solución que usted ofrece, y que no todos son clientes potenciales, permite enfocarse en desarrollar la relación con aquellos que tiene más futuro y que puede crecer.

Así como un cultivo o una relación de pareja, las ventas son la manifestación de la confianza. No son un fin en sí mismo, sino la consecuencia de un cuidadoso y meticuloso proceso de acompañamiento, adaptación y tolerancia entre las partes. Si se realiza bien el trabajo y se tiene la mirada puesta en el largo plazo, la confianza se irá fortaleciendo poco a poco y, con ella, la calidad de los frutos.

Capítulo 20

SI NO HAY CONFIANZA, NO HAY NADA

Cuando un cliente le dice que su precio es demasiado alto, que está satisfecho con su proveedor actual o que por ahora no hay espacio para nuevas opciones, lo que en realidad le está diciendo es que confía en otra persona más de lo que confía en usted como potencial proveedor. De la misma forma, cuando un prospecto lo llama para preguntarle si puede igualar el precio de un competidor, significa que ese cliente potencial no confía en el precio más bajo del otro y preferiría trabajar con usted.

Cuando el cliente puede confiar, su vida se hace mucho más sencilla. A mayor confianza, menor el trabajo que debe hacer el comprador. En cada interacción con un cliente potencial, su prospecto está evaluando silenciosamente su sinceridad, competencia y consistencia. Si detecta falta de sinceridad, ineptitud o inconsistencia, prenderá las alarmas. Cuando el cliente duda de la decisión que está tomando o la justificación que necesitará para llevarla a cabo, tendrá que investigar más allá de la información que usted como vendedor le proporcionó. Y mientras más trabajo deba hacer el cliente, menos control tendrá usted sobre el proceso, el ciclo de ventas tomará más tiempo, o peor aún, el cliente no tomará una decisión.

Honrar la palabra es más poderoso que cualquier oferta comercial. Un cliente confiará en un vendedor si está convencido, de manera legítima, de que se preocupa por sus intereses. Significa que usted se enfoca en el éxito del cliente como un fin en sí mismo, y no simplemente como un vehículo para sus propios resultados.

Las ventas se basan en la confianza

Así como la compra, la confianza es sobre todo personal e individual, no corporativa. Las decisiones de compra son algo más que racionales y calculadoras. Los compradores se sienten seres humanos, no simples centros de costos. Asimismo, cuando el vendedor mina la confianza, se afecta la imagen de la empresa. Están interrelacionadas. La venta no está centrada en el vendedor, sino en el comprador. El objetivo de la mayoría de los enfoques de venta es hacer que el comprador compre. Por el contrario, el objetivo de generar confianza como punto de partida es ayudar al comprador a hacer lo mejor para sí mismo.

Si se gana la confianza de sus clientes, venderá y será rentable, más de lo que sería a través de enfoques centrados en el vendedor. Pero si su objetivo primordial es vender y ganar dinero, si intenta convertir la confianza en una herramienta funcional, será difícil. La gente huele la hipocresía y retrocede ante ella. No puede fingir. Su objetivo primordial debe ser ayudar a su cliente. Tiene que preocuparle de manera genuina. La confianza se gana con el ejemplo, no con enunciarlo. Los clientes compran el vendedor, no solo el producto. Generar confianza va más allá de la venta basada en necesidades, la venta consultiva o la venta de valor. No se trata de

cerrar una transacción, se trata de establecer una relación. Y no se trata solo de obtener la venta, se trata de asegurarse de que a su cliente le vaya bien.

A menor confianza, mayor cuestionamiento

Mientras construye confianza, el cliente mantendrá su escepticismo como mecanismo de defensa. Le ha pasado demasiadas veces y quiere protegerse de promesas que no se cumplen. Ganarse la confianza toma tiempo, y se da paso a paso con cada interacción y cada promesa cumplida.

La confianza es un indicador de la fortaleza de la relación. Cuanto menos confíe un cliente, más desafiará sus ideas y planteamientos, más dudará del alcance de sus beneficios y la capacidad de cumplir sus promesas. Cuestionará sus recomendaciones hasta no estar seguro de que funcionan, de que se adaptan a su propia realidad y de que no es simple retórica comercial buscando cerrar un trato.

A menor confianza, menor lealtad y mayor dispersión de proveedores. No solo porque el comprador no se siente cómodo poniendo “todos los huevos en la misma canasta”, sino porque ve la necesidad de contar con alternativas de contingencia y mantener así la dependencia al mínimo. La presión sobre sus precios será mayor, porque aún no está del todo seguro de que lo que le está cobrando se corresponde con el valor que está prometiendo, y no quiere correr el riesgo de pagar de más.

Verificará con terceros la información que le comparta y los resultados que le proponga. Se apoyará en conocidos y personas de confianza para validar si usted en realidad es tan bueno como dice. Los procesos de negociación y contratación serán complejos y extensos, verificando en detalle cada uno de los aspectos del negocio para garantizar que está obteniendo las mejores condiciones y que el riesgo es prácticamente inexistente. Será implacable con cualquier falla, por mínima que sea, y la utilizará para cuestionar la conveniencia de la relación o para presionar por mejores condiciones.

A mayor confianza, menor fricción

El caso contrario ocurre cuando florece la confianza. Cuanto más confíe su cliente en usted, más contestará sus llamadas y más dispuesto estará a escucharlo y a buscar sus consejos para evaluar opciones y tomar decisiones. Estará más propenso a aceptar y actuar según sus recomendaciones. Le compartirá temas más estratégicos y complejos, mostrándole una perspectiva que hasta ahora había sido desconocida para usted. Le compartirá información útil para mejorar su modelo de servicio, identificar nuevas oportunidades y crecer en conjunto. Lo tratará con respeto y será mucho más tolerante a cualquier dificultad que se le presente como proveedor, perdonándolo incluso cuando cometa un error.

Las interacciones serán más fluidas y con bajo nivel de estrés. Lo protegerá cuando lo requiera, incluso de su propia organización. Cuando encuentre un detractor o persona que no esté de acuerdo con alguna de sus actuaciones, tenderá a poner sobre la mesa argumentos a su favor y reconocerá de manera objetiva las bondades que representa contar con su apoyo. Le advertirá de los peligros que podría evitar en la evolución de la relación y frente a un eventual cambio de condiciones de juego. Se sentirá cómodo y le permitirá estar cómodo.

Cuando hay confianza, los procesos fluyen más rápido, se agilizan trámites y aceleran tareas que, bajo circunstancias “normales”, tomarían mucho más tiempo, debido a la burocracia interna. Incluso podría hacer excepciones en los procedimientos, según corresponda, con el fin de agilizar la evolución de las cosas. Pagará sus facturas sin dudarlo y en la fecha prometida, y cuando exista algún retraso, intercederá a su favor para lograr el desembolso lo antes posible. Lo involucrará desde el comienzo cuando detecte un problema que empiece a formarse, en lugar de hacerlo más adelante en el proceso, evitándole costosas consecuencias. Finalmente, le hará la mayor demostración de confianza que pueda tener: lo recomendará a sus amigos y conocidos, brindando las mejores referencias y haciendo la preventa por usted.

La confianza no solo facilita la vida del vendedor, también la del comprador. Cambiemos el rol y pensemos ahora como clientes o compradores. Cuando somos compradores, tendemos a enfocarnos en las características o funcionalidades de lo que estamos comprando para justificar la decisión. Lo hacemos por miedo a que se aprovechen de nosotros, a perdernos algo o a parecer ignorantes. Podemos enfatizar demasiado en los beneficios porque pensamos que es de manera racional como se realiza una compra. Al no confiar plenamente en el vendedor, creemos que debemos dirigir la conversación hacia la solución misma para sentirnos cómodos con la decisión. Damos mucha relevancia a aspectos como descuentos, contratos, tiempos de entrega, garantías y aspectos de posventa.

Pero cuando como compradores nos encontramos con un vendedor en el que podemos confiar de verdad, estos comportamientos cambian. Ponemos menos énfasis en el dominio técnico, porque podemos confiar en las intenciones del vendedor. En realidad nunca quisimos profundizar tanto en el tema técnico, solo queríamos un experto en el que pudiéramos confiar. Los compradores confiados ponen menos énfasis en los contratos. Valoramos el apretón de manos detrás del acuerdo legal, más que el contrato en sí mismo, porque sabemos que el primero puede ser más fuerte. Sabemos que todos estamos trabajando en el mismo equipo.

Confiar es buen negocio

Imagine cuánto dinero podrían ahorrar sus clientes si en verdad pudieran confiar en usted. La necesidad de múltiples proveedores, las subastas inversas, las largas negociaciones de contratos, los procesos requeridos y las engorrosas regulaciones de compra se reducirían de manera significativa. Sus costos de transacción también. Pero el valor de la confianza para un comprador va mucho más allá de la disminución de costos. Le permite estar más abierto a nuevas ideas, explorar opciones y moverse más rápido en el mercado. La confianza cambia radicalmente la dinámica entre comprador y vendedor. El resultado final de una venta centrada en el vendedor es una transacción o una serie de transacciones. El resultado final de una venta basada en la confianza es otro paso adelante en una relación mutua de crecimiento y evolución.

Si el único propósito es vender, puede llegar a un acuerdo, pero esa persona no siempre confiará en usted. Por el contrario, si dirige su gestión comercial hacia maximizar la ayuda que brinda a los clientes, es muy probable que la gente confíe. En consecuencia, le comprarán una y otra vez. El cliente paga por el resultado y la relación, no por el producto o servicio. Si compra un producto o servicio de un vendedor tradicional, diría que el objeto de la compra fue el bien adquirido; pero si compra un producto o servicio de alguien en quien confía, está haciendo algo diferente. Lo que en realidad está comprando es la relación basada en la confianza en sí misma, y todo lo que el vendedor hace por usted. El producto o el servicio es simplemente lo que lo

justifica.

Beneficios de la confianza para el comprador

La confianza trae grandes beneficios para el proceso de compra del cliente. Al simplificar la decisión, agiliza y disminuye el costo y el tiempo de compra; asimismo, puede acceder de manera anticipada a información relevante del mercado suministrada por el proveedor, con importantes tendencias u oportunidades por capitalizar. El intercambio transparente de información nutre las decisiones, al incorporar más criterios que si los análisis se hicieran de manera aislada por parte del cliente. En términos generales, el comprador tiene a su disposición la experiencia de quien lo atiende y su equipo de soporte, un mayor acceso a información de producto o servicios complementarios que mejoran la productividad y la eficiencia de la solución, mientras capitaliza otros usos o aplicaciones. Es decir, le saca el máximo provecho a la relación con el proveedor y la pone a su disposición.

Esa cercanía con el proveedor le permite contar con alguien que será honesto y directo frente a los problemas y desafíos; no tratará de maquillarle las situaciones y siempre sabrá a qué atenerse. Estará en una mejor posición para pedir un favor especial o alguna flexibilidad con respecto a procesos, tiempos o reacciones en momentos críticos. Desde el punto de vista de la contratación, son acuerdos más cortos y rápidos, se plantean soluciones gerenciales a lo que antes eran problemas legales, hay una mayor rapidez en la resolución de disputas menores, como por ejemplo cuentas pendientes por pagar. Se minimiza la fricción y se maximizan las oportunidades de crecimiento.

Cuando hay confianza se puede mirar hacia el futuro y explorar oportunidades. Existe una mayor capacidad para diseñar características, funcionalidades o adaptaciones a los intereses del comprador, pues cuenta con un proveedor que entiende sus objetivos y habla su lenguaje, y además conoce los procesos, la terminología y otros aspectos que aceleran el desarrollo.

Sin embargo, puede haber tropiezos en la relación que lleven a perder la confianza. Un incumplimiento o una situación desafortunada puede poner en riesgo todo lo ganado.

¿Cómo recuperar la confianza?

Cuando se pierde la confianza, lo primero es asumir la responsabilidad. No tiene que flagelarse ni deprimirse, pero tiene que tomar acción. Lo siguiente es comprender cómo y por qué pasó. Por supuesto, algunos temas serán más sensibles que otros. Suele suceder que cuanto más grave es la situación, más difícil es llegar a un acuerdo, y es más probable que intente justificarse. Si continúa culpando a otros, su plan de recuperación será tan débil como su capacidad para asumir la responsabilidad.

Si después de todo el cliente sigue trabajando con usted, reúnase cara a cara lo antes posible. Limite sus conversaciones telefónicas. El tono de la reunión determinará en gran medida cuánto tiempo tomará la recuperación. Sea humilde, pida la opinión de su cliente, pero no pregunte: “¿Qué debemos hacer para recuperar su confianza?”. Puede terminar en terrenos no deseados, o con solicitudes que no podrá cumplir, lo que podría empeorar la situación. Adicionalmente, eso es lo que el cliente espera que usted lleve preparado. Puede comenzar con: “Tengo algunas ideas

sobre cómo nuestra relación podría fortalecerse de nuevo. Me gustaría compartírselas y saber qué opina”. Y pase lo que pase, cumpla al pie de la letra cada promesa que haga.

Aspectos para tener en cuenta en la implementación del proceso:

Pida disculpas de manera rápida y sincera

En lugar de negar el error, reconózcalo y asuma la responsabilidad. La forma más rápida de perder un cliente es ponerse a la defensiva o negar el problema por completo. Apenas se entere del problema, defina de inmediato su posición y ofrezca una disculpa, pero no una genérica que solo demuestra que sucede con frecuencia y que le importa poco la personalización. Una disculpa bien redactada expresa una preocupación real por los problemas del cliente y puntos de acción prácticos para abordar el problema.

No se escude en victorias pasadas

Evite usar la situación para capitalizar sus historias de éxito o la reputación de su empresa en circunstancias anteriores (“En esta fallamos, pero antes lo hemos hecho bien”), ya que pone la preocupación del cliente como un aspecto secundario. Piense en lo que le gustaría escuchar si fuera el cliente. ¿Le gustaría escuchar a la compañía excusarse por su error y recordarle las veces anteriores en que no ha fallado?, ¿o preferiría que realmente hicieran algo para enmendar y evitar que el problema vuelva a ocurrir? Aprender a pedir perdón de manera correcta es un paso importante para recuperar la confianza con un cliente insatisfecho.

Redoble esfuerzos en el servicio

Informe de la situación a todos los involucrados y pídales que estén atentos a cuidar y esmerarse en cualquier interacción o proceso que tenga que ver con ese cliente. Algo peor que fallar con un cliente es que vuelva a suceder. De hecho, para que ningún otro cliente experimente esa situación, es momento de buscar oportunidades y áreas de mejora en cada parte del proceso.

Haga una oferta que no puedan rechazar

Aunque es probable que no aplique en todas las situaciones, una forma de apaciguar y recuperar la confianza de un cliente insatisfecho es ofrecerle algo que vaya más allá de lo que espera. No hay mejor manera de demostrar que aprecia y valora a su cliente que teniendo un detalle especial. Puede ser un beneficio adicional, un detalle personalizado, una extensión de una cobertura, un producto extra, un envío gratuito o el no cobro de un consumo.

Responda en todos los canales

Dados los múltiples canales con los que cuentan los clientes para comunicarse con usted y su marca, mantenga la visibilidad y la presencia en cada uno de ellos, desde redes sociales y página

web hasta líneas telefónicas y chats. Hable con todos los miembros del equipo en los distintos frentes y unifique el mensaje y la posición de la organización.

Asegúrese de que no vuelva a suceder

No puede simplemente disculparse y olvidarse. Debe asegurarse de que no vuelva a suceder, si desea mantener relaciones estables con sus clientes. Instaurar nuevos procedimientos y desarrollar una solución para el problema en el futuro son una buena manera de demostrar que está haciendo algo al respecto. Esto puede implicar desde incorporar personas adicionales al equipo o invertir en nuevas herramientas hasta capacitar al personal o redefinir procesos.

¿Y si el cliente no tiene la razón?

Puede darse el caso de que los reclamos del cliente sean infundados, o que la reacción sea en exceso agresiva. De cualquier forma, mantenga la calma y, por encima de todo, sin importar qué tan candente se torne la situación, el respeto. Si un cliente disgustado pretende hacerle daño a su negocio o tiene una actitud de irrespeto hacia su personal, manténgase firme y establezca su posición. Conserve la compostura y los buenos modales, pero hágale saber que no entrará en una disputa. Es fácil para un cliente iracundo publicar sus quejas en las redes sociales. En esos casos, esté preparado para refutar las acusaciones falsas de manera profesional. El punto es tratar de no perder la confianza del todo, manteniendo la integridad.

Cualquiera puede cometer errores, y estos se pueden superar. Lo importante es mantener la integridad, por más difícil que sea la situación.

Haciendo de tripas, corazón

Como gerente comercial de un proyecto de apartamentos de lujo en Santa Marta, Juliana Narváez tuvo que enfrentar una difícil situación con una clienta de muy alto perfil de una reconocida entidad. El proyecto llevaba año y medio de atraso en las entregas, por lo que los ánimos ya estaban agitados, y el nivel de tolerancia, en -10. La cliente programó su viaje desde Bogotá hasta Santa Marta para recibir su apartamento en compañía de su madre y sus dos hijos. Todo estaba preparado para la entrega, pero el día antes le informaron a Juliana que las divisiones de los baños no alcanzaron a llegar. Si bien era algo que no hacía que fuera imposible habitarlo, no es lo que esperaría un cliente que ha pagado varios cientos de miles de dólares. Sin haberle podido avisar a la clienta con antelación, y previendo la situación, preparó un “kit de disculpas”, que incluía una suite para ella y su familia, una cena especial, *souvenirs* y una tarjeta que explicaba la situación. Lo anterior, para que pasaran la noche mientras instalaban las divisiones pendientes y le entregaban el apartamento.

Al llegar la señora, Juliana le informó que no se le iba a poder entregar su apartamento. La clienta reaccionó como si le hubieran dicho el mayor insulto de su vida y le dijo, “Juliana, usted es la peor persona con la que me he topado en mi vida. No quiero estar en este lugar y respirar el aire que usted respira. Nunca había sentido odio, pero a usted la odio”. Las asesoras de ventas del equipo de Juliana que presenciaron la escena quedaron estupefactas. La clienta, furiosa, le

recriminó que la hubiera hecho viajar de otra ciudad y que estuvieran jugando con ella. Juliana intentó tranquilizarla, diciéndole que su apartamento se lo iban a entregar al día siguiente, que ya tenían una suite reservada y todas las comodidades para esa noche, pero nada lograba calmar la incomodidad de la señora, absolutamente transfigurada. Luego intervino la mamá, y con gran desprecio, le dijo a Juliana, “Usted es una cucaracha”. Juliana no lo pudo soportar más, recogió sus cosas en silencio, les pidió a sus asesoras que se encargaran y se retiró. Se fue al mar y caminó en una íntima y profunda comunión. Después de un rato, llamó a su jefe a Bogotá y renunció (aunque luego se retractaría).

Al día siguiente, la directora de obra le entregó el apartamento a la clienta. La señora lo recibió sin mayor observación y muy calmada, como si fuera otra persona. Se quedó en su apartamento varios días. Un mes después regresó y lo primero que hizo fue buscar a Juliana. Al encontrarse con ella, la señora le entregó una hermosa caja de vino, unos aretes, una pulsera y una nota que decía, “Discúlpame”. Esa noche Juliana se sentó a conversar con ella y entendió todo. El día del altercado, en el momento de subirse al avión, había recibido unos exámenes con los que se enteró de que tenía cáncer de mama. Juliana fue simplemente su válvula de escape. Hasta la actualidad, la cliente, estable de salud, llama a Juliana cada diciembre a desearle feliz año, la felicita en su cumpleaños, le encomienda la búsqueda de otros apartamentos y le pide asesoría para la estructuración financiera de proyectos inmobiliarios. “Nunca sabemos por lo que puede estar pasando una persona. La empatía lo cambia todo. Hoy somos amigas”, me dice.

Esta experiencia fue un gran aprendizaje para Juliana, lo que hizo que desarrollara la teoría HP, Hipócritamente Profesional, la cual comparte en sus charlas de ventas y servicio al cliente, hablando de la importancia de mantener una postura profesional, independiente de lo difíciles que puedan ser las circunstancias. Porque, en últimas, de eso se trata, de acompañar al cliente en las buenas y en las malas.

Capítulo 21

NO ES VENDER, ES ACOMPAÑAR UNA DECISIÓN

La venta, técnicamente, es la mínima porción de un proceso, y en muchos casos, uno largo. Son muchas las variables en juego, y diversas las consideraciones para una decisión de compra y la responsabilidad que esto implica para el vendedor. Los mejores vendedores no se consideran vendedores, no porque no tengan claro que al final del día ese es un indicador por el que miden su gestión o porque no se enorgullezcan de verse como tales. No se sienten vendedores porque tienen claro que su trabajo no consiste en "vender" bajo la concepción habitual de la palabra, sino en brindar todas las herramientas para que el cliente tome una decisión. La venta es la punta del iceberg, pero lo que hay por debajo es mucho más profundo.

Es poner la vista en el horizonte

"Yo no vendo una carrera, vendo un proyecto de vida y el sustento de una futura familia", me dice Pamela Parra, directora de marketing de la Universidad Javeriana Cali, durante nuestra entrevista. Con una definición como estas de la gestión comercial, la aproximación a cualquier prospecto es completamente diferente. Bajo esta premisa, es casi un despropósito no "vender", pues se está dejando de ayudar a una familia. Me explica que el proceso comercial tiene varias particularidades. La venta en muchas ocasiones se tiene que hacer varias veces, a varias personas, porque no siempre se está hablando con el tomador de la decisión. Intervienen muchos interesados en el proceso: el futuro estudiante, el papá, la mamá, la hermana mayor o el tío que le va a mandar el dinero del extranjero. La inversión y el involucramiento son altos, porque son decisiones de familia, decisiones de futuro. La universidad, por eso, le apuesta a la experiencia e invita a los prospectos a probar un día de clases. "Extráigale el ADN a una fresa y analícelo en el microscopio con profesores de Biología, o construya un puente de palitos de paleta con profesores de Ingeniería Civil. Esto es lo que hacen", me explica, refiriéndose a la forma de acompañar la mejor decisión desde la experiencia.

Define *acompañamiento* como estar al lado de la persona para asesorarla y que pueda tomar una decisión acertada, pues, de no ser la correcta, el costo económico y emocional puede ser demasiado alto. Ya sea para pregrado, posgrado o educación continua, el proceso siempre busca brindar las herramientas necesarias para afinar la decisión. Por ejemplo, si alguien llega con la inquietud de no saber si quiere hacer una especialización, una maestría o un doctorado, los asesores se encargan de explicarle en detalle las diferencias, las implicaciones y el alcance de cada una de las alternativas. "Vender un proyecto de vida es una enorme responsabilidad", me dice.

Su profunda convicción del propósito hace toda la diferencia. “De verdad, creo que podemos cambiar el mundo a través de la educación. Formando mejores ciudadanos y líderes, con principios y valores. Generar empleo y romper los círculos de pobreza”, es la forma en que establece por qué hace lo que hace, más allá de promover la universidad a unos prospectos. El propósito de Pamela es cambiar el mundo, algo muy distinto a vender educación. La filosofía jesuita, que permea toda la universidad, es acompañar a cada persona para que elija lo mejor para su vida. Y esta obsesión por el acompañamiento ha logrado que la Universidad Javeriana Cali tenga la tasa de éxito estudiantil más alta de todo el suroccidente colombiano, donde, de cada cien estudiantes que entran, se gradúan noventa y ocho. Acompañar a la persona es una conversación más profunda y responsable. “El comercial que no entienda eso no hace parte de nuestro equipo. Si no haces un buen acompañamiento, puedes desbaratar los sueños de una persona”, agrega.

Es tocar la vida de la gente

Pamela me contó el caso de un muchacho de Buenaventura. Su familia, haciendo un gran esfuerzo económico, quería apoyar a su hijo en la formación universitaria. Soñaba con entrar a estudiar Negocios Internacionales, pero no hablaba inglés. Su mamá, con toda la devoción, se arrodilló durante la prueba de admisión, rezando para que su hijo pasara. Desafortunadamente no aprobó el examen. La universidad le recomendó hacer un curso de inglés de seis meses para prepararse. Después de esto volvió y esta vez sí pasó la prueba. Se ganó una beca del Gobierno, con la que terminó sus estudios. Hoy la universidad tiene un plan de acceso para jóvenes que no cuentan con buen nivel de inglés, y en cuanto al muchacho de Buenaventura, hoy tiene un buen puesto en una gran compañía, que le brinda oportunidades de desarrollo. La familia hoy tiene una mejor calidad de vida gracias a que su hijo pudo estudiar. “Ese es el impacto de la educación. Transforma la vida de la gente”, agrega Pamela. El acompañamiento continúa también a lo largo de la carrera.

Me cuenta otro caso de una estudiante que llegó llorando a su oficina con su uniforme de Medicina, diciendo que no quería estudiar eso y que sus padres la obligaban. Pamela le pidió que llevara a sus padres a la universidad, con quienes tuvo una conversación de más de tres horas, en la que les explicó lo que implicaba el cambio, cuánto se iba a demorar, cómo era la transición, y las oportunidades que ofrecía el traslado a Negocios Internacionales, la carrera que ella quería. Le ayudó a la estudiante a venderles el cambio de carrera a sus padres. Tiempo después, la estudiante se fue de intercambio a Alemania y luego a Italia. Actualmente trabaja en el área de exportaciones de una multinacional del sector industrial. Ese es el impacto de tomar la decisión correcta y contar con el acompañamiento de la universidad.

Es una conexión para toda la vida, incluso después de graduados. “La relación con un exalumno nunca termina, solo evoluciona. Hay muchas formas de seguir conectados. Un exalumno puede el día de mañana ser profesor, empleador; puede contratar estudiantes para prácticas empresariales, hacer donaciones a las causas de la universidad, estudiar un diplomado, curso corto, certificación o un posgrado”, agrega. Las relaciones nunca terminan, si las cultivamos.

Necesidad diferente, aproximación diferente

No es lo mismo el acompañamiento a un estudiante de colegio que va a empezar su pregrado que el que se le da a una persona que va a hacer un posgrado. En los de colegio, "un alto porcentaje no sabe qué quiere hacer", me dice Pamela. Preguntan cosas como, ¿la universidad es acreditada?, ¿qué convenios tiene?, y cosas por el estilo. En este caso, el rol del asesor, además de responder sus inquietudes, es orientar al estudiante sobre las preguntas más críticas para tomar la decisión. Para este perfil de prospecto, el asesor tiene más conocimiento que el cliente.

En las especializaciones sucede lo contrario, pues el cliente sabe mucho más que el asesor. Me cuenta, por ejemplo, el caso del diplomado de catéter intravenoso (meter un catéter por la muñeca hasta llegar al corazón). Esto solo lo pueden hacer enfermeras profesionales porque es supercomplejo. Hacer este diplomado le brinda una facultad adicional al profesional, lo que por ende mejora sus oportunidades salariales. En este caso, el asesor no le va a vender el diplomado a un enfermero profesional que es jefe del piso de urgencias de una clínica, sino que le va a aclarar dudas de otra índole, pues lo más probable es que el prospecto ya se haya leído en detalle la página web y haya pedido referencias a colegas. Este es un proceso comercial muy diferente.

Convirtiendo clientes en embajadores de marca

Ruth Bader Ginsburg, jueza de la Corte Suprema de los Estados Unidos por veintisiete años y defensora de la igualdad de género, dijo alguna vez, "Lucha por las cosas que te importan, pero hazlo de tal manera que inspire a otros a unirse". Una legión de fieles embajadores es el fruto de generar resultados y construir relaciones. Cuando cree profundamente en los resultados que logra su producto y en cómo puede ayudarles a alcanzar el éxito a sus clientes, lo demás es solo cuestión de tiempo.

Pamela me compartió otra interesante historia. En una feria estudiantil, de esas en las que las universidades promueven sus programas con estudiantes de últimos años de colegio, Pamela le ofreció a un muchacho un folleto para que diligenciara sus datos y así poder invitarlo después a las instalaciones de la universidad. Él le respondió de manera tajante, "No, gracias, ya sé dónde voy a estudiar y no es en la Javeriana. Es en una universidad que tiene una carrera más completa, que junta Economía y Negocios. Y ustedes las tienen, pero separadas". Pamela le preguntó qué le llamaba la atención de la otra universidad, a lo que él contestó, "Que tienen las dos carreras en una y voy a salir mejor preparado". Con ese comentario, Pamela identificó que, más que las dos en una, estaba buscando salir bien formado, por lo que le entregó el plan de estudios de la carrera de Negocios. Le sugirió que se tomara el tiempo de compararlo, materia por materia, con el de la universidad a la que ya había decidido inscribirse, porque la Javeriana, le dijo, "tiene un *core* o estructura de fundamentación más profunda". Le entregó su tarjeta de presentación y se despidieron.

Nunca la llamó, hasta que tiempo después, un día en la universidad, se le acercó y le dijo, "Hice la tarea y esta universidad sí tiene un *core* más profundo, así que aquí estoy". Estaba en segundo semestre de la carrera de Negocios; pero lo más interesante es que luego le complementó, "Y quiero empezar a trabajar contigo yendo a los colegios a explicar lo que tú me explicaste". Comenzó a ir como monitor a los colegios, y como embajador, se volvió el mejor vendedor. Tiempo después se ganó una beca para estudiar en Japón, la cual no pudo aprovechar por la pandemia, pero posteriormente aplicó para otra en Corea, donde se encuentra en la actualidad cursando sus estudios.

Pamela tiene claro que los estudiantes son embajadores de marca, porque, una vez "vende",

tiene a su cliente por cuatro o cinco años en el campus. No hay forma de no ser coherente o de no cumplir con las promesas que hace la universidad. Ahí estará todos los días. Por eso, hay que cumplir y generar resultados, no solo para lograr la permanencia, sino también para que se vuelvan embajadores y ayuden a propagar la misión de la universidad.

Capítulo 22

EL CLIENTE NO BUSCA PERFECCIÓN, BUSCA TRANSPARENCIA

El cliente no quiere sorpresas; quiere saber a qué atenerse para tomar una decisión. No quiere que le digan a todo que sí, solo quiere estar seguro de que usted cumple lo que promete. Quiere evitar la incertidumbre para poder proceder. Quiere ver las cartas sobre la mesa (al igual que usted).

¿Cómo cree que lo percibiría un cliente si le pone de manifiesto las limitaciones de su solución?, ¿qué pensaría de sus vulnerabilidades como proveedor?, ¿qué pasaría si enuncia abiertamente las bondades de su competencia?, ¿cómo reaccionaría a su honestidad inesperada?

Le voy a dar la respuesta: generaría confianza de manera instantánea.

¿Por qué le tememos a la transparencia?

Pese a todas sus bondades, la transparencia completa no es lo más habitual en las relaciones comerciales. Esto no quiere decir que se mienta o se tergiverse información, significa que con frecuencia no se cuenta la película completa. ¿Por qué se exalta lo bueno, pero se calla lo no tan bueno?

Algunos temores que alimentan este comportamiento:

Temor a perder la venta: hay algo peor que perder una venta, y es perder un cliente. Si tiene dudas de los resultados que obtendrá su cliente, absténgase. Analice, evalúe y determine si es posible adaptar su solución sin poner en riesgo el resultado que el cliente espera.

Temor a que descubran los “defectos” de su solución: un defecto es diferente a algo que no hace tan bien o que no es su fortaleza. No todas las soluciones son buenas en todo. Enfóquese en lo que hace bien y determine para qué tipo de cliente eso es importante, en vez de tratar de encajar con cualquiera que aparezca. Saldrá a deber. El que no sobresalga en algo no quiere decir que sea una debilidad, solo que es algo en lo que su solución no se enfoca o no le da mayor relevancia, porque ha decidido concentrarse en otros aspectos. Es un tema de opciones.

Temor a decepcionar a los clientes: si plantea sus vulnerabilidades desde el comienzo, no habrá lugar a decepción. El cliente sabrá de entrada y de primera mano qué esperar y qué no de su solución. Esto es invaluable.

¿Y si el cliente no es transparente?

Ahora bien, ¿qué hacer si percibe que el cliente no está siendo transparente? ¿Ser transparente como proveedor lo pone en desventaja frente a un comprador que no pone todas las cartas sobre la mesa? No necesariamente.

En mi experiencia, los clientes limitan la cantidad de información que comparten con los vendedores, o bien porque no confían lo suficiente, o porque les preocupa perder poder en la negociación. Es un mecanismo de defensa y de protección frente a experiencias pasadas. Sin embargo, esto no significa que no estén dispuestos a desarrollar relaciones de valor basadas en la confianza, solo que usted tiene que dar el primer paso. Avance despacio, comparta información con la que se sienta cómodo y que aporte al desarrollo de la relación. Lo reconozca o no, el cliente apreciará su posición. Además, este es el camino correcto. Si de verdad desea cultivar clientes de por vida, debe ganarse su confianza. De no hacerlo, logrará ventas puntuales, pero difícilmente ventas recurrentes.

Clientes infieles por naturaleza

También puede estar herido como proveedor. Experiencias agridulces del pasado lo pueden haber prevenido de hablar con transparencia y mostrar todas las cartas. Es cierto. Hay clientes que no van a honrar su honestidad y estarán lejos de una sana reciprocidad. De todo se ve en la viña del Señor. No obstante, ¿desistiría de este camino por unos cuantos infieles? El que algunos clientes no se comporten como desearía no significa que deba renunciar a la transparencia. Por otro lado, si esto sucede, ¿es el tipo de cliente con el que quisiera trabajar? Siempre es una opción dejar de hacerlo con aquellos que no comparten sus principios. Incluso si su industria es un oligopolio y el mercado lo conforman unos cuantos, donde en teoría no puede darse el lujo de renunciar a ninguno (porque son muy escasos), vale la pena intentarlo.

¿Renunciaría a “volverse a enamorar” por una decepción amorosa o traición sufrida en el pasado? No voy a negar que estas experiencias nos dejan bastante maltrechos y escépticos de una triste realidad. Sin embargo, no olvide que no es la única. Renunciar no resuelve el problema. Siempre hay un alma gemela esperándolo, solo que, como usted, aún no confía.

Beneficios de la transparencia

Hablar con franqueza desde el comienzo tiene varios beneficios, que establecen los términos de la relación. Entre ellos:

Desarma al cliente: los clientes son escépticos y dudan de las promesas que les hacen los vendedores. Están prevenidos y oponen resistencia. Si empieza mostrando sus vulnerabilidades, envía el mensaje de que no está allí para venderles, sino para determinar si son tal para cual. Verá cómo cambia su actitud.

Establece confianza: si las expectativas se establecen desde la primera reunión, el proceso de negociación es más fácil. Los términos del contrato se cumplen con la suposición de buenas intenciones y estándares éticos compartidos.

Reposiciona a la competencia: reconocer las bondades de la competencia, en especial en

aquellos aspectos que no son tan relevantes para los clientes, puede jugar a su favor. Para esto, tiene que conocer muy bien hasta dónde llegan y qué hacen, para poder determinar dónde se ubica su propuesta de valor.

Acelera el ciclo de ventas: al darle la información al cliente desde el comienzo, le minimiza el proceso de revisión para determinar con qué problemas se puede encontrar. Cuando los clientes tienen que buscar respuestas que no pueden obtener de usted, por lo general no regresan. Controlar el flujo de información compartiendo todo de forma transparente, le quita trabajo al cliente y acorta el ciclo de compra.

Establece las expectativas correctas: el cliente sabe exactamente hasta dónde puede llegar, qué puede lograr y qué no. Tener claras las expectativas disminuye de manera dramática las frustraciones y decepciones, porque no habrá mayores sorpresas. Y, por otro lado, si las expectativas están bien definidas, será más fácil superarlas para sorprender con una grata experiencia.

Enfoca los esfuerzos comerciales: identificar con rapidez que no hay coincidencia de expectativas les ahorra tiempo al cliente y a usted. Ninguno de los dos quiere invertir valiosos recursos para darse cuenta al final de que no era lo que esperaba. Es mejor saberlo desde el comienzo, y reenfocar los esfuerzos en aquellos clientes para los cuales su solución es lo que realmente necesitan.

En busca de la transparencia perdida

Nos han enseñado a vender la perfección, pero la perfección no vende. La *transparencia*, sí. Transparencia es brindar a las personas toda la información necesaria para que se sientan seguras al tomar una decisión. Se trata de posicionar su solución como la mejor alternativa posible para lo que el cliente desea lograr, y no como la solución perfecta. Ninguna solución es cien por ciento perfecta. Y con esto no me refiero a que no funcione, sino a que siempre habrá algunos aspectos que no encajan por completo, sin que esto represente un riesgo en el desempeño total de la solución.

Es como en una relación de pareja. Es muy poco probable que dos personas coincidan en todos y cada uno de los aspectos de personalidad y comportamiento. Cada uno tiene sus gustos, hábitos, preferencias e historias de vida, lo que no implica que no se complementen y se lleven bien. Igualmente, lo que estamos buscando es *el mejor encaje posible* en la relación cliente-proveedor. Algunos proveedores ofrecerán soluciones más robustas en unos aspectos que en otros. Lo fundamental es que aquellas cosas que son críticas para el cliente sean las fortalezas y los aspectos dominantes que *usted* aporta. Siendo así, lo importante es que en lo que su solución "se quede corta" no sea de vida o muerte para el cliente. Incluso pueden llegar a ser cosas innecesarias.

La mayoría de las veces, las empresas y los vendedores presentan sus productos y servicios como si fueran perfectos. Sin embargo, cuando hacemos eso, ralentizamos el proceso de ventas, porque ahora estamos obligando a nuestros clientes a descubrir por sí mismos por qué no somos perfectos. Para eso están preparados y es lo que han hecho por años, fruto de la limitada apertura de los vendedores. Use la transparencia para diferenciarse.

Capítulo 23

LA TRANSPARENCIA COMO DIFERENCIAL

La transparencia, algo tan básico y evidente que debería ser la esencia de todo negocio, es tan escasa que termina convirtiéndose en un argumento de ventas y un camino de diferenciación. Dado que no todas las marcas están dispuestas a compartir abiertamente su forma de operación, aquellas que lo hacen establecen una posición visible con un argumento claro y relevante.

Hecho con transparencia en Portugal

ISTO. es una marca de ropa portuguesa, cuya filosofía gira alrededor de este concepto, incrustado en su mismo eslogan: *ISTO. Transparently made in Portugal* (hecho con transparencia en Portugal). Su nombre es un acrónimo, donde cada letra establece la filosofía:

I = *Independent thinking* (pensamiento independiente).
S = *Superb quality* (calidad superior).
T = *Transparency* (transparencia).
O = *Organic materials* (materiales orgánicos).

Así explica de manera específica cada pilar:

Pensamiento independiente: significa simplemente que podemos vivir libres de las restricciones de la industria o de la mentalidad de un inversionista, pero, lo que es más importante, libres de las frenéticas demandas establecidas por la agenda de la alta costura. Decidimos con quién trabajamos, cómo colaboramos, cómo se ve la marca y qué productos presentamos.

Calidad superior: ISTO. no se basa en colecciones de temporada. Tenemos una sola colección e intentamos que esté disponible de manera permanente. Buscamos prendas básicas y las trabajamos hasta que sentimos que están hechas a la perfección. Calidad sobre cantidad.

Transparencia: cuando eliges ISTO., lo que ves es exactamente lo que obtienes. Eso significa conocer todo lo que se utilizó para hacer cada prenda. Primero, solo trabajamos con fábricas que pueden cumplir con los estándares más altos en responsabilidad social y políticas laborales. En segundo lugar, puedes ver cuánto pagamos por todos y cada uno de los componentes, desde los materiales hasta la producción.

Materiales orgánicos: somos una compañía nueva, por lo que tuvimos muy pocas oportunidades de arruinar este planeta a través de las prácticas de nuestra empresa, pero tenemos la intención de causar el menor daño posible. Todos nuestros proveedores cuentan con la Certificación GOTS, que significa Global Organic Textile Standard.

Transparencia en el precio

Comparten abiertamente la desagregación de cada uno de los costos asociados al producto:

Desagregación del precio para el 2021. Transparencia cristalina. Le hemos dicho que cuando compra ISTO. lo que ve es lo

que recibe. Ahora le mostramos todos los números del 2021 de una de nuestras prendas más deseadas. Dele un vistazo a todo lo que está incluido cuando compra una de nuestras Work Jacket.

Telas 20.90€
Etiquetas 0.19€
Botones 0.15€
Mano de obra 34.63€
Transporte 0.80€
Logística 1.43€
Salarios 11.35€
Marketing 26.38€
Arrendamiento 6.94€
Otros 33.66€
Costo total 136.43€
Precio en minorista 225€
Precio de ISTO. 179.00€

Para total transparencia, todos nuestros costos operacionales fueron considerados y distribuidos adecuadamente. Dejémoslo claro.

Transparencia en la producción

En términos de sus políticas transparentes de producción, quieren ser tan abiertos como sea posible, para la cual han creado un término específico para describirlo: *factourism*, que es una mezcla de las palabras en inglés *factory* (fábrica) y *tourism* (turismo), queriendo significar que sus plantas son como atracciones turísticas que cualquiera puede visitar. Y así lo explican:

> Le presentamos *factourism*, un concepto basado en nuestro principal activo, la transparencia. Piense en una fábrica como una atracción turística: todos los caminos se dirigen al norte, a un lugar donde aprende algo nuevo y donde ve cómo se hacen las cosas. Hemos decidido llevar la transparencia a otro nivel, abriendo las puertas para mostrar la forma como lo hacemos. Invitamos a todos a que visiten la fuente, aprendan acerca de los procesos y entiendan cómo se hacen las prendas orgánicas. Organizamos tours gratuitos a las fábricas con las que trabajamos para mostrarle los procesos. ¿Puede la transparencia ser algo mejor que esto?

Al pie de esta comunicación está la fecha de la próxima visita guiada de *factourism* a la cual puede inscribirse: “Si quiere ser uno de los afortunados que absorberá conocimiento por un día, ingrese sus datos y nuestro secreto será su secreto”.

Además de que sus plantas son de puertas abiertas, comparten la información detallada de las fábricas de cada uno de los proveedores de los insumos utilizados en la producción. Comparten dónde están ubicados, cuántos empleados tienen, año de fundación, su capacidad de producción y una breve descripción de la relación que mantienen con ISTO. Por ejemplo, así muestran la información de algunos de sus aliados, con una narrativa interesante que nos muestra otra forma de presentar a los proveedores:

Textiles Junius, camisetas

Ubicación: Barcelos, Braga. Empleados: 108. Fundación: 2014. Capacidad: 600.000 unidades/mes. Viajamos al norte a visitar diez fábricas, esperando encontrar un mundo de aventuras. Sabíamos que queríamos empezar pequeño, con un lote de seiscientas camisetas de algodón orgánico, en dos colores. Parecía fácil, pero de las diez fábricas, ocho no estuvieron interesadas, argumentando que no podían manejar una producción tan pequeña. Entendimos, estaban enfocados en los grandes jugadores. Afortunadamente para nosotros, Junius, parte del grupo Velerius, nos dijo: “Nunca le decimos no a un cliente”. Y aquí estamos, con un gran esfuerzo de todos, produciendo alrededor de trece mil camisetas por año, y con la idea de crecer juntos de manera sostenible. Junius corta y cose todas nuestras camisetas clásicas y sudaderas para hombres y mujeres.

Modcom, prendas de pana
Ubicación: Póvoa de Varzim, Porto. Empleados: 20. Fundación: 1996. Capacidad: 8000 unidades/mes. Visitamos Modcom por primera vez en 2019, en sus antiguas instalaciones. Fuimos afortunados de habernos encontrado con el señor Tino y su fábrica de propiedad familiar, que entiende la calidad y las condiciones laborales justas. Dando ejemplo, en 2020 cambiaron y mejoraron sus instalaciones, moviéndose a una nueva planta en Póvoa de Varzim. Mientras buscábamos los materiales perfectos, el señor Tino, que produce para solo un puñado de marcas, en vez de tener una operación a gran escala, nos ayudó a encontrar la tela correcta, con el peso correcto y el ajuste correcto.

Louropel, botones
Ubicación: Vila Nova de Famalicão, Braga. Empleados: 250. Fundación: 1966. Capacidad: 10 millones de botones/día. Saber que Louropel es el más grande y mejor proveedor de botones en el mundo es algo que debería enorgullecer a cada portugués. Debemos reconocer que son mucho más que eso, desde que empezamos a producir nuestros botones con ellos. Confiables, ecológicos y calidad de primer nivel, eso es Louropel. Han integrado su conocimiento e infraestructura para desarrollar un ciclo de producción único y patentado para fabricar un producto eco-amigable llamado “botones ecológicos biodegradables”, hechos en su totalidad de componentes naturales (corozo, algodón, papel reciclado, harina de sémola, hortalizas, frutas, madera, etc.).

Es tomar una posición

En un mercado donde la mayoría de las marcas apelan a los mismos principios y se posicionan de manera similar, tomar una posición define un segmento de mercado y un perfil de clientes. Este argumento será más relevante para algunos que para otros, pero para aquellos a quienes les resuena la transparencia, la marca ISTO. representa mucho más que una prenda de vestir. Es una afiliación a una filosofía y a un modelo de pensamiento, algo que va más allá de la simple funcionalidad de una prenda.

Capítulo 24

MÁXIMA PRIORIDAD: CUIDAR DE LOS CLIENTES ACTUALES

El número de clientes que una organización puede atender *adecuadamente* depende de manera directa de su capacidad operativa. Cada área de la compañía (interna, o a través de terceros) cuenta con cierta capacidad de procesamiento que, dependiendo de los ciclos de la demanda, la estacionalidad o la intensidad del negocio, puede experimentar serios cuellos de botella. Después de cierta cantidad de clientes, se desborda la capacidad de respuesta y se desploma la calidad del servicio. Eternas llamadas en espera, promesas incumplidas, información imprecisa, decisiones unilaterales, solicitudes sin respuesta, ausencia de responsables que den la cara, por solo nombrar algunas manifestaciones, son el pan nuestro de cada día.

Una marca masiva con dificultad podrá dar un trato personalizado a sus clientes; simplemente no tiene las manos suficientes para hacerlo, y si las tuviera, no sería rentable. De ahí la necesidad de segmentar muy bien el perfil de los clientes, para saber hasta dónde puede llegar con cada uno y qué puede prometer. Es tener claro el modelo de servicio, qué beneficios puede incluirle, qué tanto soporte puede brindarle y qué tanta personalización puede manejar. En el sector financiero, es la diferencia entre banca personal (más masiva) y banca corporativa (más selectiva), y dentro de banca personal también hay varios niveles (con distintos modelos de servicio), como en los estatus de las aerolíneas. A cada segmento le corresponden una serie de beneficios.

¿Hasta dónde puede servir, de manera responsable?

Para mantener un estándar de servicio, debe tener claros sus límites. Como sucedió hace un tiempo en medio de la escasez de papel y cartón. Con el mercado descontrolado y los clientes sin saber qué hacer, la comercializadora Ashe emitió su consigna, “No estamos recibiendo clientes nuevos”. Una difícil posición, pero responsable con su base actual de clientes. “Así fue como protegimos a nuestros clientes. Sabiendo hasta dónde y a quiénes podíamos servir apropiadamente”, me cuenta John González, director regional. Con la presión de nuevos clientes que ofrecían incluso pagar precios más altos y de contado, era un principio de equidad. “Por eso, llevamos setenta y cinco años en el mercado. Cultivamos relaciones de confianza, no de oportunidad”, reitera John.

A medida que llegaba algo de material, se distribuía de manera proporcional a los clientes, de acuerdo con el peso que representaba para cada ejecutivo de ventas. “No podíamos entregarle todo al material a uno solo, se repartía según la cuota de cada vendedor, porque también cada uno necesitaba algo para poder vender. Si tu cuota representaba el 23% del total, te tocaba el 23% del material disponible para que lo repartieras a su vez proporcionalmente entre tus

clientes”, me explica. Es tomar una posición y definir un modelo de negocio con sus clientes: brindar un servicio básico a muchos, servir con pasión a pocos, o una mezcla de ambos.

Apoyar al cliente, aunque no sea cliente

Es en estas dificultades donde se prueban los proveedores. El verdadero compromiso con un cliente va más allá del simple suministro de producto; es acompañarlo, incluso cuando no le compra a usted, pues hay algo más grande en juego, y es la confianza de la relación. En esos momentos de desabastecimiento y escasez de material, empezó a reinar la ley de la selva. Cada empresa en la cadena buscó cómo conseguir producto para vender y estaba dispuesta a lo que fuera, al precio que fuera. La cadena comienza con los molinos, que son quienes producen y comercializan el papel; siguen los distribuidores y convertidores, que transforman el papel en tamaños más pequeños, y a su vez lo venden en volúmenes más accesibles, para llegar finalmente a quien lo utiliza, como el litógrafo que imprime distintas piezas para sus clientes finales (afiches, empaques, etcétera). En medio de la escasez, John puso a prueba su relación con los clientes, demostrándoles que, más que un proveedor, era un aliado que los protegía en medio de las circunstancias. Ashe no tenía material, por lo que a muchos de sus clientes no los podía abastecer. Lo único que podía hacer era asesorarlos para que no fueran a cometer errores en la cotización para sus clientes finales, validando inventario antes de comprometerse, pues había quienes les ofrecían material, pero sin garantía de disponibilidad.

Dados la variabilidad de los precios y el desabastecimiento de producto, los tiempos de llegada se dispararon y se volvieron impredecibles. John les recomendaba a sus clientes no comprometerse con negocios a largo plazo, pues no había garantía de poder cumplir y mantener los precios actuales, pues los distribuidores no estaban en facultad de controlar los incrementos de precio que pudieran hacer las diferentes fábricas. Asesoraban a los clientes en cómo comprarle a la competencia, en el manejo de negocios específicos y en cómo realizar los trabajos con materiales sustitutos.

El principal objetivo de John, sin poder entregar producto, era ser transparente con los clientes y evitar compromisos que no pudiera cumplir. “Un cliente me llamó para preguntarme por un material que le estaban ofreciendo a buen precio. Le dije que era muy raro que le dieran un precio tan barato en medio de la escasez. En efecto, la razón era que tenía 160 centímetros de ancho y no había forma de manejarlo. Le dije que tenía que convertirlo a otro tamaño, con más desperdicio, más almacenamiento y más procesos de conversión. Un material de esos, son pocas las empresas que lo pueden rebobinar. El precio era atractivo, pero le recomendé al cliente cuantificar los sobrecostos de los demás procesos antes de tomar la decisión de compra”, agrega. Esto es enfocarse en el éxito del cliente, así temporalmente no sea cliente.

Capítulo 25
LA MAGIA DE LA POSVENTA

La posventa es tal vez la etapa en la que el cliente está más vulnerable. Cuántas compañías crean fuertes lazos con sus prospectos, pero, cuando dan el sí, simplemente los “lanzan” a otra área, que será la encargada de acompañarlos de ahí en adelante. Sin embargo, esa transición no siempre es tranquila, y puede llegar a ser traumática. Con mínima información de contexto previo, de las expectativas y de las promesas que se le hicieron, el cliente llega a un mundo desconocido, donde su compañero de viaje hasta el momento se ha esfumado para dar paso al equipo de posventa, mantenimiento, servicio al cliente, o cualquiera que sea el nombre que usen en la organización. ¿Cómo mitigar el golpe? Puede empezar con agradecer la compra.

Agradezca después de la compra

Si la experiencia es la sumatoria de interacciones que tiene un cliente con nosotros *antes*, *durante* y *después* de la compra, tiene sentido cuidar al cliente en distintos momentos de este recorrido para fortalecer la relación. Por lo general, de estas tres etapas, en las que más trabajamos son el *antes* (para seducir y lograr una venta) y el *durante* (porque es la más visible y la que conlleva toda la operación del negocio). Sin embargo, rara vez trabajamos en el *después*. Tal vez porque no visualizamos un beneficio inmediato o porque vemos la venta como algo más transaccional que relacional. Cualquiera sea el caso, vale la pena prestarle atención a esta frecuentemente olvidada etapa de la relación.

¿Por qué enamorar en la posventa?

- Porque agradecer de manera genuina al cliente le ratifica que tomó la decisión a favor de la empresa correcta.
- Porque queremos construir una relación y permanecer en el radar para una futura consideración.
- Porque muy pocos lo hacen, lo que nos posiciona diferente.
- Porque el cliente no lo espera y se sorprende, lo que causa una grata impresión.

Cómo agradecer después de la compra

- Exprese verbalmente el agradecimiento cuando esté frente al cliente.
- Envíe un email dando las gracias por haber confiado en usted.

- Obsequie un *souvenir* o detalle alusivo al final.
- Envíe una nota a mano, como en los viejos tiempos.

Después de visita a la tienda

Agradecer puede ser algo tan sencillo como poner un letrero a la salida de su negocio u oficina, dándoles las gracias a los clientes por haberlo visitado. Por ejemplo, así lo hace la tienda de ropa Vineyard Vines:

> ¡Gracias por visitar Vineyard Vines!
> No podríamos hacer lo que hacemos sin su apoyo.
> Agradecemos que sea parte de nuestra comunidad.
> Cada día debería sentirse así de bien.
> Shep & Ian (hermanos y cofundadores)

Después de estadía en hotel

El agradecimiento también hace parte de las memorias de sus clientes. Por ejemplo, un hotel hace una alianza con una empresa de impresión de recuerdos fotográficos como *souvenir*. En el momento de hacer el *checkout* le entregan una postal con la siguiente información:

> Cuente la historia de sus vacaciones, a su manera. Disfrute gratis de un libro de fotos de 8.5 x 8.5" o $30 de descuento en la orden de su libro de fotos. Empiece en mixbook.com

Nuevas ventas vienen de la posventa

"La vida me enseñó a vender, las ventas me enseñaron a vivir", me dice Mauro Silva, gerente comercial de un concesionario de vehículos de alta gama. Formado en el área financiera, tiene una forma muy estructurada de hacer las cosas, por lo que cree profundamente en los procesos y los sistemas secuenciales de trabajo.

La posventa es su principal fuente de prospección inicial. El cliente que lleva el vehículo a mantenimiento es una oportunidad para ofrecerle una reposición o para que le brinde un referido. Mauro revisa la agenda de citas del taller para los siguientes días y busca en el sistema cada vehículo programado. Por ejemplo, es probable que un vehículo adquirido hace cuatro años requiera cambio de llantas, que representa una inversión importante. O mira cuál es el valor comercial del vehículo y le ofrece al cliente recibírselo por cierto monto para que estrene último modelo, con la financiación y todo listo. Incluso hacía que un asesor se fuera a trabajar exclusivamente al taller para abordar a los clientes que llegaban en el día y ver qué ofertas les podía hacer. "Si quiere crecer, ¿qué le cuesta más?, ¿conseguir quinientos, mil o dos mil prospectos de baja calidad al mes, o cuidar de cien clientes que ya lo conocen y respiran su marca? La respuesta es obvia", me dice.

Otra opción es aprovechar los recordatorios para retomar el contacto. Llamar al cliente para saludarlo y recordarle que pronto tiene su primer mantenimiento, un plan de servicio gratuito que incluye la marca, especificando si requiere que le recojan el vehículo. "Desde el momento de la

entrega, los asesores de servicio deben presentarse al cliente con el número de donde lo van a llamar más adelante, para que lo graben en su celular. Si no graban tu número, no contestan", agrega. Mauro tiene claro que son el seguimiento, el cuidado por los detalles y la continua innovación los que logran los resultados; por eso, su frase insignia es, "Hacer lo mismo, pero diferente, es la mejor manera de hacer cada cosa, cada día".

Una transacción es algo puntual, donde comprador y vendedor se necesitan mutuamente y deciden cerrar un acuerdo. Se basa en comprar y vender, donde la interacción con el cliente es algo temporal, sin pasado ni futuro. En ocasiones, este enfoque transaccional, más que una decisión deliberada del vendedor, es consecuencia del esquema de compensación salarial que premia solo la venta, pero no la posventa. "La forma como se le paga a los vendedores determina el tipo de relación que construirán con los clientes", me dice Mauro. "Si a un vendedor le pagan las comisiones por la participación de mercado en volumen, su foco estará en vender el mayor número posible de productos, sin preocuparse por el mañana. Si gana por el número de matrículas registradas de vehículos nuevos, su enfoque será mucho más transaccional que si se premiara la recurrencia del cliente en el tiempo. A muchos vendedores no les importa la posventa, solo porque no les afecta", complementa.

Y aunque el modelo de pago de comisiones por venta es bastante común, también existe el caso contrario: "Por ejemplo, en el sector financiero existe el modelo en el que el asesor que le vende a un cliente el crédito es el responsable de que este se quede con el crédito al menos ocho meses, porque si lo prepaga, el banco pierde plata y se la descuentan de la comisión al vendedor. Si el cliente se atrasa en un pago, será el asesor quien lo llamará a preguntarle en qué le puede ayudar, no a cobrar, pero sí a hacer seguimiento", me explica, refiriéndose a casos donde la responsabilidad del vendedor incluye la posventa.

Renovación de votos

Para que se dé la renovación de votos, ambas partes deben estar dispuestas a continuar la relación. No se trata solo de querer estar con la persona correcta (cliente ideal), sino de *ser* la persona correcta para el otro (el proveedor ideal). Pensando que es un mutualismo de largo aliento, ¿volvería a casarse con la misma persona? Y en su negocio, ¿contrataría a los mismos en su equipo de trabajo?, ¿tendría los mismos clientes?, ¿continuaría apoyándose en los mismos aliados? O mejor aún, hágase las preguntas de manera inversa: ¿lo volverían a contratar en su empresa?, ¿sus proveedores quisieran seguirle vendiendo?, ¿sus aliados estarían felices de tenerlo a su lado? Este es un sano acto de contrición para abordar la filosofía de *contigo hasta la muerte*.

La renovación de votos es la ratificación del interés de permanecer juntos y tiene varias manifestaciones. Puede ser la renovación de un contrato de servicio, la continuidad en el abastecimiento, la inclusión de nuevas unidades de negocio en el acuerdo, la reiteración de condiciones pactadas, la expansión de las compras, la recurrencia en las visitas, la continuidad en el servicio, entre otras.

Manténgase en contacto todo el tiempo, no solo pocos días antes de la renovación. No llegue en paracaídas a pedir el dinero del nuevo año. Aparezca con suficiente antelación, que, dependiendo del tipo de producto o servicio, puede ser tres meses antes. Tiene que haber hecho la tarea con juicio para poder cosechar los frutos de una continuidad en la relación. Anticípese a las necesidades futuras de sus clientes para que no lo tomen por sorpresa. Utilice las reuniones

mensuales o trimestrales de seguimiento para evaluar los avances y evitar conatos de incendio, así como capitalizar nuevas oportunidades que aparezcan en el camino.

Servir a un cliente no es algo temporal. Independientemente de que se haya finalizado el servicio (periodo de financiación del crédito, programa de estudio, estadía en un hotel, asesoría, etcétera) o de que el cliente se haya ido para la competencia, esto no significa que alguien no pueda volver a ser cliente. Por eso, dejar una buena última impresión hace la diferencia entre quedar en el olvido o recordarlo con aprecio, no solo para volverle a comprar en el futuro, sino recomendarlo a otros.

Capítulo 26

AGRADECER COMO ESTRATEGIA DE RELACIONAMIENTO

Hay múltiples momentos en la relación comercial que son una oportunidad de oro para hacer la diferencia y sorprender a los clientes. Agradecer debería ser parte de la estrategia de relacionamiento de cualquier negocio. Hay varias razones por las que no solo es bueno para los clientes, sino también bueno para usted.

¿Por qué debería agradecer?:

Porque los clientes quieren sentirse apreciados: recuerde, el 68% de los clientes se pierden por mal servicio (Rockefeller Corporation). Todos queremos sentirnos apreciados, saber que nos valoran y que las relaciones que tenemos con los demás importan. Como clientes, queremos sentir que representamos más que un valor netamente transaccional.

Porque motiva la lealtad: es el principio de reciprocidad. Sentimos la necesidad de corresponder con algo positivo a quien hace algo positivo por nosotros. Si alguien nos hace un favor, queremos regresar el favor. Si alguien nos agradece, estamos prestos a agradecer de vuelta. En lugar de preguntarse, “¿Quién me puede ayudar?”, pregúntese, “¿A quién puedo ayudar?, ¿cómo puedo ayudar a crecer el negocio de este cliente?”. En reciprocidad, ellos le ayudarán a usted a crecer.

Porque las relaciones humanas son el mayor diferencial: en el fondo, no se trata de vender, sino de construir relaciones. La venta es una consecuencia. Es el resultado de ganarse la confianza de los clientes. Todos los días.

15 momentos para agradecer

Estas son quince situaciones que puede aprovechar para agradecer de una manera creativa y dejar una huella indeleble. Para obtener inspiración de qué hacer en cada situación.

1. Después de la primera reunión: una primera reunión para conocerse sienta el precedente de la relación. Ya sea que haya presentado una propuesta o simplemente explorado las necesidades del cliente, sorprenda con un email de agradecimiento haciendo alusión a aspectos concretos de la junta.

2. Cuando le envíe un referido: cuando un prospecto le mencione que fue recomendado por uno de sus clientes, tómese el tiempo de agradecerle. Con frecuencia damos las cosas por

sentado y presumimos que es algo sin importancia. Cuando recomendamos a alguien, *esperamos* saber qué pasó.

3. Cuando le dé el sí: se refiere a cada vez que cierre un negocio con un nuevo cliente. Aquí podría utilizar un kit de bienvenida (agradecimiento e información relevante para empezar el proceso) como un agradecimiento formal y estructurado por haberlo escogido entre múltiples opciones.

4. Cuando realice la primera compra: o el equivalente, según su tipo de negocio. Puede ser el primer pedido, la primera visita a su negocio o la primera vez que lo contrata. Por ejemplo, en los parques de Disney, quienes visitan por primera vez reciben un botón especial haciendo alusión a esto, de manera que los personajes y empleados puedan entablar conversación y hacer referencia a que disfrute esa primera visita. Pequeños detalles que hacen la diferencia en la experiencia.

5. Cuando haga un reclamo: cuando un cliente se queja, le está dando un valioso mensaje y ayudándole a mejorar. Le está alertando sobre "puntos de dolor" que tiene en el proceso. Tomarse el tiempo de reclamar significa que aún quiere hacer negocios con usted, pero le está haciendo saber que debe tomar medidas al respecto. Cuando un cliente se queje, agradézcale por hacérselo saber y comprométase a hacer algo.

6. Cuando cumpla un año de la relación: ya sea que tenga una relación comercial continua o esporádica, dependiendo del tipo de producto o servicio, conmemorar el aniversario es una oportunidad para celebrar y agradecer. Algo como "Hoy hace un año empezamos a recorrer este camino juntos. Para nuestra compañía ha sido una gran experiencia con muchos aprendizajes. Gracias por confiar en nosotros durante este primer año" puede ser un buen comienzo.

7. En cada envío de producto: si realiza envíos de producto físico, adjuntar un pequeño obsequio o una nota escrita a mano es hacer algo diferente. Algunas compañías lo aprovechan para hacer siembra o muestreo de producto, y otras, para sorprender con poderosos mensajes que demuestran el cuidado por los detalles.

8. Cumpleaños del cliente: aunque esta es la clásica, no siempre lo hacemos. El día del cumpleaños del cliente es una oportunidad para agradecer por la relación y ofrecer algún beneficio extra. Por ejemplo, puede grabarse un video con el celular deseándole un feliz cumpleaños y dándole las gracias por la relación, y luego enviárselo por WhatsApp.

9. Año Nuevo: una forma de diferenciarse de la gran mayoría de compañías que envían una tarjeta o algo alusivo a la Navidad, es hacerlo para Año Nuevo. De esta manera, puede no solo agradecer sino desear que el próximo año traiga consigo el cumplimiento de todas las metas personales y de la organización del cliente. Si quiere diferenciarse aún más, envíe buenos deseos para el Año Nuevo chino.

10. San Valentín o amor y amistad: por ser la fecha asociada directamente a la construcción de relaciones y a la amistad, puede aprovechar para recordar lo importante que es la relación comercial que mantiene con su cliente.

11. Cuando finaliza un proyecto: por la naturaleza de muchos servicios, el tiempo que se

trabaja con un cliente está determinado por la duración de la implementación de un proyecto o la prestación de un servicio. Por ejemplo, después de un tour vacacional acompañado, la planeación y realización de una boda, la implementación de una plataforma tecnológica, un programa de entrenamiento o la presentación de un show, puede cerrar el proceso con el cliente entregando algo simbólico.

12. Cuando alcance una meta de compras: en muchos casos los clientes, por ejemplo, los distribuidores, tienen metas específicas de compras para acceder a beneficios de diferente índole. Más allá del beneficio en sí, el cumplimiento de una meta es una oportunidad perfecta para agradecer la confianza en la compañía y celebrar el crecimiento.

13. Cada vez que realice una compra: suena obvio, pero en especial en tiendas de comercio (piense en un café, una tienda de barrio, un almacén de ropa, una floristería, una peluquería, una farmacia, etcétera), se podría hacer más evidente. Por ejemplo, después de que el cliente pague, dígale: "Señora López, muchas gracias por haber comprado en Flores El Girasol. Sabemos que tiene muchas opciones y de verdad apreciamos que nos haya escogido. Esperamos verla muy pronto de nuevo. ¡Que tenga un muy buen día!". La señora López se desmaya.

14. Adjunto a la factura: las facturas y otros documentos administrativos y contables llegan por lo general a otras personas de la organización con las que no siempre se tiene un contacto frecuente. Adjuntar a la factura una pequeña nota a mano que diga algo como "Gracias por trabajar con nosotros y por permitirnos seguir haciendo parte de la familia ABC", sin duda sorprenderá a la persona encargada del proceso.

15. Después de superar una dificultad: eventualmente las cosas no salen como quisiéramos. Circunstancias como la falta de abastecimiento, problemas logísticos o desafíos que se salen de las manos crean dificultades para los clientes. Piense, por ejemplo, en una agencia de relaciones públicas que apoya a su cliente en el manejo de una crisis en redes sociales, o en un proveedor de materias primas que hace hasta lo imposible para poderle cumplir a un cliente con un pedido extra para que no pierda una venta. Después de la tormenta llega la calma. Una vez pase la dificultad, agradézcale al cliente por su apoyo y el trabajo conjunto que realizaron para salir adelante como equipo.

Cómo agradecer

Algunas recomendaciones para que el agradecimiento tenga sentido y sea relevante para el cliente:

Sea genuino: se nota cuando un agradecimiento se hace de manera genuina o cuando simplemente es por cumplir un formalismo. Si no lo siente, no lo haga. Si con frecuencia está agradeciéndole a todo el mundo por todo, se pierde la objetividad y le resta importancia a cuando de verdad se merece.

Hágalo personal: no agradezca de manera genérica, tipo "Gracias por la reunión". Hágalo dirigido a la persona, haciendo referencia a algo en particular, tipo "Gracias, Mónica, por la reunión de ayer, la retroalimentación que nos dio sobre el alcance esperado del proyecto nos será

de mucha utilidad para ajustar la propuesta”.

Hágalo a tiempo: ya sea que haga una llamada, envíe un email, una nota escrita a mano o un pequeño detalle, hágalo justo después del acontecimiento o del momento al cual está haciendo referencia. Agradecer por la orden de compra que el cliente envió hace dos meses no tiene mucho sentido.

Sea específico: enfoque su agradecimiento con un hecho específico para que el cliente comprenda exactamente por qué le está dando las gracias. De lo contrario, puede sonar extraño y poco genuino. En vez de decir, “Gracias por su apoyo”, diga, “Gracias por tenernos en cuenta y habernos recomendado a la compañía XYZ. Ya nos pusimos en contacto con ellos y estamos avanzando en el proceso”.

Piense en todos: no solo en aquellas personas con las que tiene contacto con frecuencia. Agradezca a otros miembros del equipo, en especial, a los de las áreas de soporte. Mucho trabajo hecho con esmero pasa desapercibido.

Es sorprendente el poder de un simple “Gracias”. Piense en cada cliente como en esa persona que tanto aprecia y que silenciosamente lo acompaña por el camino. Nunca es tarde para empezar a agradecer. Conviértalo en un hábito. Agradecer no solo hace sentir bien a los clientes, nos hace sentir bien a nosotros mismos.

El vendedor conecta los puntos

Capítulo 27

DEL VENDEDOR Y OTRAS ESPECIES

A estas alturas, ya vimos en la primera parte del libro por qué debemos enfocarnos en la recurrencia de los clientes para lograr la sostenibilidad del negocio. También hablamos en detalle de los dos elementos fundamentales que generan la recurrencia, que son la generación de resultados y la construcción de relaciones. Por último, veremos cómo se arma todo este engranaje para que opere funcionalmente. He aquí el rol del vendedor. Esa persona que conecta los dos mundos para que vivan en armonía.

Pero antes de entrar de lleno en la gestión del vendedor, y buscando entender de dónde venimos, me di a la tarea de investigar cómo ha evolucionado la labor de ventas a lo largo del tiempo. Hallazgos muy interesantes que explican con claridad por qué los vendedores se comportan como se comportan, pero sobre todo, por qué los clientes son escépticos por naturaleza. Está en la historia. En este apasionante recorrido encontrará respuestas a muchas de sus preguntas.

Trasládese a 1920. Usted es un vendedor viajero que, o bien trabaja para una compañía de seguros que le ha encomendado la comercialización de sus servicios, o es un empresario independiente que ha comprado algunos textiles y utensilios de cocina para vender de pueblo en pueblo. En el primer caso, su ingreso depende de la comisión por las ventas que realice de las pólizas, y en el segundo, necesita convertir el inventario en dinero lo más pronto posible, para cubrir sus gastos y los de su familia. Esto implica que, si no vende nada esta semana, se va a casa sin un centavo. Es literalmente la ley de la selva: vender o morir.

Usted es la única fuente de información de sus compradores sobre los productos y servicios que vende. No hay internet. No hay computadores. No hay teléfonos inteligentes. De hecho, los teléfonos con cable llevan pocos años y solo los tienen algunos afortunados. Hay competidores, pero ninguno de ellos está en su misma ubicación. Está por realizarse el primer vuelo comercial y faltan décadas para que se masifique la aviación como medio de transporte. En resumen, casi no hay competencia y el cliente depende de usted. Como vendedor, usted tiene todo el control.

Como única fuente de información sobre su producto, puede permitirse el lujo de ser agresivo. Después de todo, revelar los defectos de un producto o las limitaciones de un servicio puede significar saltarse una comida la próxima semana. En este entorno, los compradores aprenden por las malas cuánto pueden confiar de verdad en los vendedores. Bajo este panorama, no sorprende la conflictiva reputación de la gestión de ventas hasta nuestros días, y la angustia que genera para vendedores y compradores por igual.

¿Cómo evolucionamos hasta aquí?

Lo que conocemos hoy en día como *ventas* es el resultado de una gestión que, teniendo un origen

milenario, se ha transformado con el paso de los siglos y con la evolución del entorno en el que se desarrolla. La historia del comercio es la historia de la civilización. Ninguna comunidad produce todas las cosas que consume, y aquí es donde todo comienza, en la necesidad. Una parte de las necesidades debe ser cubierta por un intercambio de productos con otras comunidades o naciones, y este impulso fue el inicio del comercio como lo conocemos hoy. Con la aparición del comercio nacen los vendedores, sus técnicas, y con ellos, la posibilidad de internacionalizar un trozo de tela o preservar una bebida que debía cruzar el océano. Con el comercio y sus herramientas, el hombre es y se desarrolla.

A finales del siglo XVIII surgió en Inglaterra la Primera Revolución Industrial con la mecanización de la producción. Gracias a la máquina de vapor, que genera presión por el calentamiento de agua en una caldera, se podían mover de manera rápida y continua máquinas, locomotoras y diversos motores en los procesos productivos. Las industrias fueron sustituyendo de forma gradual el trabajo manual y el uso de tracción animal por la máquina de vapor, siendo la textil una de las primeras impactadas, con todas las implicaciones sociales y económicas que esto trajo, no solo en Europa, sino en el mundo entero. Iniciaría aquí una aceleración del comercio.

1800-1900: independencia, comercio local y vendedores viajeros

Independencia latinoamericana

La primera mitad del siglo XIX estuvo marcada por movimientos sociales que transformaron literalmente el mapa de la región. Durante este periodo, todos los países se independizaron de sus respectivas colonias, España y Portugal, excepto Cuba, que lo hizo en 1898.

De esa manera, se fragmentaron los cuatro virreinatos que hasta la fecha existían: Nueva España (desde México hasta Costa Rica), Nueva Granada (Colombia, Panamá, Venezuela y Ecuador), Perú (Perú y Bolivia) y Río de la Plata (Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay), desatando guerras regionales para establecer los límites de los nuevos países.

Fue una época marcada por la inestabilidad administrativa, política y económica. La agricultura y la minería eran ejes fundamentales del comercio de la región, con un creciente desarrollo de las exportaciones. Cada país estaba en proceso de acomodación a su recién adquirida independencia de la Corona.

Comercio local y vendedores viajeros

Fue en este periodo cuando se establecieron diversas empresas industriales y de servicios, así como compañías agrícolas dedicadas a la producción de harina y azúcar, el sector bancario, los seguros, las telecomunicaciones, los textiles, la cerveza, y múltiples periódicos. El comercio minorista estaba compuesto por plazas de mercado y pequeños negocios familiares de abarrotes, los cuales suplían el consumo de la población del lugar. El empleo estaba muy enfocado en oficios básicos y trabajos manuales.

Floreció en esta época el vendedor viajero. Un empresario independiente que compraba

mercancía y la revendía en pueblos y veredas, utilizando medios de transporte muy rudimentarios. Dadas las extensiones geográficas que cubrían, y las rutas que hacían, eran personas que casi nunca volvían a ver al mismo cliente una segunda vez. Sus recorridos duraban meses y siempre estaban buscando nuevas zonas y diferentes productos. Para los clientes, era literalmente comprarle a un extraño que verían esa única vez, lo cual daba pie para que vendedores inescrupulosos se aprovecharan y prometieran beneficios que los productos no cumplían.

El vendedor tenía el poder en la negociación, mientras que el comprador era un actor pasivo que, a falta de referencias y otras fuentes de información, debía confiar en la palabra del personaje. Era creer en lo que le ofrecieran, bajo las condiciones que fueran.

1900-1950: tecnificación de la venta

En este periodo floreció la venta medicinal. Toda suerte de menjurjes, linimentos, jarabes, y similares, que prometían curas milagrosas. Productos con resultados cuestionables que no lograban mejoría, y claramente tampoco contribuían a la ya cuestionada reputación del vendedor.

Para comercializar estos productos se popularizaron los llamados *shows de venta medicinal*, que eran espectáculos que atraían a la gente para que se congregara alrededor, y a la que después se les ofrecía la "medicina". Estos shows se volvieron muy famosos, porque eran una forma de entretenimiento en pequeñas poblaciones que no tenían mucha influencia de las principales ciudades. En cada equipo de ventas iban un par de artistas para atraer a la gente y un supuesto doctor, que luego hacía la venta del "medicamento". El éxito del modelo de ventas estaba en la capacidad de entretenimiento. Entre más atractivo el espectáculo, más personas se acercarían (más clientes potenciales). Los shows incluían magos, cantantes, bailarines y malabaristas.

También se popularizó la venta puerta a puerta o negocio a negocio. Fue la época en que marcas internacionales empezaron a ser reconocidas por la gente, de manera que, cuando recibían la visita de un representante, ya había un conocimiento previo.

Protocolos de venta

La distribución de territorios y recorridos de visitas llevó a la implementación de otro proceso: los protocolos de venta. La estandarización del proceso comercial para conseguir resultados predecibles de personas sin experiencia previa, que siguieran al pie de la letra las instrucciones. Al mismo tiempo que se masificó la producción, lo hizo también el proceso de venta.

De hecho, uno de los primeros registros de la implementación de este proceso lo menciona Walter A. Friedman, en su libro *Birth of a Salesman*, cuando explica el protocolo de venta establecido para comercializar un libro que, en su momento, se convirtió en un *best seller* y cuyo principal método de venta era puerta a puerta. Era el libro de las memorias personales de U. S. Grant, escritas antes de morir con la ayuda del gran Mark Twain. El general Ulysses S. Grant, quien trabajó de cerca con Abraham Lincoln, fue comandante del Ejército durante la guerra de Secesión y el 18º presidente de los Estados Unidos.

Estas son las instrucciones que cada vendedor debía seguir como protocolo para vender el libro:

Vendiendo en los pueblos: haga el recorrido completo. Vea en cada familia de cada calle una posibilidad de venta, incluso si

tiene que tocar varias veces. Debe visitar todas las casas de un lado de la calle hasta el cruce y luego cambiar de acera para hacer lo mismo en el otro lado. El objetivo de esto es mantenerse en la zona de influencia. Solo un enfoque sistemático logrará la permanencia del vendedor.

Por qué puerta ingresar: siempre entre por la puerta principal; muestra respeto por usted y su negocio. Entrar por la parte de atrás o por la cocina es lo menos honorable para un vendedor. Presente el libro como ideal para la sala de estar o la biblioteca, mirando el lugar e insinuando ir hacia allá. Muestre que es un caballero en la parte más honorable de la casa. Una vez en la entrada, solicite permiso para entrar. Mantenga el sombrero puesto, solo tóquelo como saludo hasta que lo inviten a seguir. Una vez adentro, retírese el sombrero. Sea agradable y tenga buenas maneras, pero no sea en extremo agradable.

Cómo retirarse de la casa: al retirarse de la casa tenga cuidado de no dar la espalda a la familia; retírese de lado manteniendo la mirada hacia estas buenas personas y deje que su última impresión brille. Cuando un vendedor no obtiene una venta, solo dice "Buen día" e inmediatamente da la espalda a la familia. Nunca lo deberá hacer. No está haciendo una retirada. La forma correcta es retirarse caminando hacia atrás, o de lado, diciendo: "Pienso que se decidirán por comprar un ejemplar, y cuando lo hagan, pueden enviarme un mensaje por la oficina postal". Mientras lo hace, llene de sonrisas a las personas con tanta generosidad como si le hubieran comprado diez libros. Luego camine como si estuviera sentado en el trono de la victoria. Hacer esto requerirá mucho esfuerzo de su parte al comienzo, pero con práctica lo perfeccionará, y lo debe hacer. Aunque algunas horas, o incluso días, serán financieramente infructuosos, el tiempo mostrará que todo estará bien al cierre de la semana si trabaja con constancia.

Manuales de venta

De la mano de los protocolos se desarrollaron manuales y se establecieron procesos. En el mismo libro, Friedman explica cómo *Selling Chevrolets*, el manual de ventas de Chevrolet de 1926, daba instrucciones detalladas a los vendedores de los concesionarios sobre cómo ejecutar cada parte del proceso comercial.

En particular, había un guion que se sugería utilizar cuando un cliente terminara de pagar su crédito, el cual invitaba a cambiar el vehículo por un modelo más nuevo. Dado que el objetivo era fidelizar al cliente ofreciéndole otro vehículo de la marca, justo después de pagar la última cuota, el vendedor se debía dirigir a la casa del cliente para entregarle el contrato ya cancelado.

Este es el guion:

Vendedor: "Vine a entregarle su contrato ya cancelado de General Motors. Recuerde, hizo el último pago de su vehículo hace pocos días, así que pensé en traerle su contrato" (pásele el contrato al prospecto).

Prospecto: "Bueno, me alegra haber terminado las cuotas. Ya no tendré que pagar ese valor cada mes".

Vendedor: "Desde que compró su vehículo se le han adicionado nuevas funcionalidades y se le han hecho mejoras. ¿Por qué no compra uno de los nuevos Chevrolet, Sr. Prospecto?".

Prospecto: "Por ahora no quiero un carro nuevo. Recién acabo de pagar este".

Vendedor: "¿Ha dado un paseo en uno de los Chevrolet MEJORADOS?".

El proceso de venta se fue perfeccionando, y cada uno de los pasos se trabajó y evaluó minuciosamente. Aparecieron las técnicas de prospección, los discursos de ventas, el manejo de objeciones, las técnicas de cierre, la medición de la efectividad publicitaria, la literatura motivacional y las convenciones de ventas.

Segunda Revolución Industrial

Desde el punto de vista económico, fue un periodo de grandes turbulencias: dos guerras mundiales y la gran depresión entre una y otra. Sin embargo, hubo un desarrollo que empezó a popularizarse desde finales del siglo anterior y transformó el panorama comercial a partir de ese momento: la masificación de la energía eléctrica. Esta sería la esencia de la Segunda Revolución Industrial, que, sumada a la creciente incorporación de maquinaria en empresas manufactureras, transformó procesos manuales en industriales, disparando el número de unidades producidas por hora.

Además de esto, las mejoras en infraestructura, en especial el ferrocarril, permitieron llegar en menos tiempo a lugares más alejados. Esta producción a gran escala, con territorios más extensos por cubrir, implicó incorporar ejércitos de personas para salir a ofrecer los productos. Fue el origen de lo que conocemos como *fuerzas de ventas*, o grupos de personas organizadas para vender masivamente un producto. Las empresas, debido a su gran producción y volumen para vender, ya no podían depender de los vendedores viajeros independientes que distribuían la mercancía, por lo que comenzaron a organizar sus propias fuerzas comerciales y establecer territorios para asignar. Cada representante tenía una única y muy específica instrucción: vender, vender, vender. Lo que tuviera que hacer, pero vender.

Por el lado de abastecimiento, se empezó a organizar la gestión de compras en las empresas como una parte crítica para el proceso productivo. Una producción en masa requería la adquisición de materias primas en masa, un proceso diferente al desarrollado hasta ese entonces.

1960-1970: explosión del consumo

Los inicios de la segunda mitad del siglo XX dejan atrás las profundas crisis económicas del pasado reciente, dando paso a la explosión del consumo. La industrialización permitió producir bienes a gran escala y a precios accesibles. Muchos productos son aspiracionales para los hogares, los cuales empiezan a disfrutar gradualmente de nuevas comodidades, en especial los electrodomésticos.

Publicidad masiva

Este periodo estaría impulsado por otra novedad: la publicidad masiva. En especial, la televisión. Si bien ya existían medios de comunicación como la prensa y la radio, la masificación de la televisión da un alcance nunca antes visto a las marcas. Esto se convierte en un gran complemento a la gestión comercial, pues empieza a posicionar masivamente productos que los consumidores están demandando. La televisión lleva las marcas al interior de los hogares de una manera más cercana. La frecuencia de exposición incrementa la familiaridad, lo que a su vez incrementa la confianza, dando como resultado mayores ventas. Los fabricantes gobiernan el mundo, lo que da origen a la intervención estatal para proteger los intereses de los consumidores.

La venta se comienza a transformar en una profesión con protocolos aun mejor diseñados, pero sobre todo, en un trabajo con mucha presión. Mayores volúmenes para comercializar, mayores áreas por cubrir, y más clientes por atender, demandan una gestión comercial más

efectiva. Se fortalecen la exposición de beneficios funcionales de los productos y el seguimiento de un estricto guion de ventas.

Proceso comercial

El poder está en la fortaleza de las marcas y en la habilidad de las fuerzas de ventas para ponerlas en los hogares. Como guía del proceso comercial, se populariza el concepto de embudo de las ventas o *sales funnel*. Este concepto explica el proceso que siguen los clientes desde que lo conocen hasta que le compran, apoyándose en el acrónimo AIDA: Atención (creatividad), Interés (características y beneficios), Deseo (necesidades y deseos) y Acción (objeciones y cierre).

En el mercado industrial también surgen tendencias. Nace el marketing industrial como una forma de apoyar al equipo comercial e influir en la venta de bienes y servicios a las empresas. La gestión de compras empieza a dar mayor relevancia a la búsqueda de potenciales ahorros, a veces modificando las especificaciones. Entra en escena la homologación de proveedores buscando una mayor estandarización. Sin embargo, los compradores no tenían mucho acceso a fuentes de información de terceros, por lo que dependían en gran medida del conocimiento que les compartían los vendedores para tomar una decisión.

Hasta ahora, los vendedores tenían el poder. Los compradores tenían medios limitados. Además de disponer de un pequeño número de opciones para dar respuesta a sus inquietudes y conocer la oferta de productos, servicios y precios disponibles, debían comunicarse directamente con el representante. Lo crea o no, hubo una época en la que los compradores contestaban cuando usted llamaba. En esa época, una inconsistencia en la información o un problema de calidad con un producto o servicio no se podía compartir con facilidad de un cliente a otro, salvo en su círculo primario. La única forma de quejarse de un producto era llamar a la empresa proveedora o, peor aún, escribir una carta de reclamación.

1980-1990: el cliente toma el poder

Llegó la Tercera Revolución Industrial: computación y automatización. Las máquinas comenzaron a programarse. Computadores, internet, buscapersonas y telefonía móvil fueron plataformas que tanto compradores como vendedores empezaron a capitalizar, cada uno a su manera. Los compradores, para acceder a información de otras fuentes, y los vendedores, para agilizar la comunicación con sus clientes.

En ese momento, después de siglos de un evidente control del vendedor en la relación comercial, los papeles se invirtieron. Varios cambios en el entorno, la tecnología y tendencias del mercado les entregaron a los compradores herramientas que fortalecieron su posición en la negociación.

Globalización

El principal cambio se llamó globalización. A partir de ese momento, cada consumidor final o comprador industrial podía obtener fácilmente productos de cualquier parte del mundo. China se fortaleció como jugador global, ofreciendo alternativas de bajo costo para muchas categorías de

bienes, lo que generó un evidente punto de fricción entre compradores y vendedores.

Las cadenas de supermercados aceleraron su internacionalización, lo que multiplicó las opciones para los consumidores, en términos de marcas y productos, de cualquier parte del mundo. Estos minoristas empezaron a ejercer grandes presiones de precio sobre los proveedores, quienes hasta ese momento no estaban acostumbrados al brutal estilo de negociación de los *hard discount*: solicitud de descuentos sin precedentes, términos de pago más extensos, exigencia de inversiones adicionales, interfaces tecnológicas, subastas online, reconocimiento de las mermas en punto de venta, cobro de exhibiciones adicionales, entre muchas otras. La consigna era cobrar por todo y maximizar el ingreso de cada metro cúbico del punto de venta.

Marcas blancas

Los *retailers* comenzaron a desarrollar sus marcas propias o marcas blancas, las cuales entraron a competirles de manera directa a las de sus proveedores habituales, con precios sustancialmente menores y con mejores ubicaciones dentro del lineal. Frente a esto, los proveedores respondieron desarrollando *fighting brands*, marcas secundarias o de combate, con el objetivo principal de enfrentar las marcas de bajo precio de los minoristas y proteger las marcas *premium* mejor posicionadas. Sin embargo, estas marcas secundarias dependían de que los mismos minoristas les permitieran entrar a sus estanterías, algo que muchos no estaban dispuestos a hacer. Esto impulsó aún más el interés de los proveedores por desarrollar canales alternativos de distribución, según la categoría de producto, como tiendas de abarrotes independientes, farmacias, distribuidores detallistas, ferreterías, veterinarias, peluquerías y representantes a destajo, entre otros. Cualquier canal que disminuyera la dependencia de las grandes cadenas era muy bienvenido.

Fue una etapa de confrontación y medición de fuerzas entre compradores y vendedores, entre clientes y proveedores. Era la época en la que reconocidas marcas tomaban la decisión, forzada por las exigencias de los minoristas, de retirar sus productos de los anaqueles. Sin embargo, era una decisión que solo un puñado de compañías, con el músculo financiero suficiente y un fuerte reconocimiento de marca, podían asumir. El resto de los mortales tenían simplemente que aceptar o renunciar.

Después de la tormenta llegó la calma

Luego de fuertes enfrentamientos, tanto proveedores como compradores entendieron que necesitaban convivir. Surgieron iniciativas y modelos colaborativos de trabajo: *Category Management,* o la asignación del gerenciamiento de una categoría a un proveedor, con el fin de mejorar la rentabilidad total de dicha categoría compuesta por múltiples marcas; los proveedores crearon el cargo de gerente de cuenta clave o *Key Account Manager* (KAM), que es la persona encargada de atender todos los requerimientos de un cliente importante, brindando un servicio de alto nivel; se desarrollaron modelos para gerenciar la relación con los clientes, conocidos como *Customer Relationship Management* (CRM), que no se refiere a un *software,* sino a una estrategia, entre otras iniciativas.

Por otro lado, en el mercado industrial también se dieron importantes cambios. Las áreas de compras se enfocaron en generar ventajas competitivas a través de prácticas como el *Supply Chain Management*, para integrar toda la cadena de valor, y el *Just in time* o justo a tiempo, para minimizar los costos de inventario y mejorar los índices de rotación.

Bajo una perspectiva más estratégica, contando con múltiples opciones de proveedores para escoger, así como avanzadas herramientas y plataformas tecnológicas, crecieron el alcance y la responsabilidad de la gestión, que para ese entonces abarcaba todo lo relacionado con el abastecimiento. A diferencia de épocas anteriores, los ahorros ya no venían solo del precio de compra, sino de cada punto en la cadena de valor, desde almacenamiento y logística hasta optimización de proveedores, modelos de distribución y análisis del costo total de adquisición.

Competidores por doquier

Testigo de este nuevo panorama, el vendedor se enfrentó a una realidad nunca antes vista. Le llegaron competidores de todo el mundo, perdió clientes "de toda la vida" frente a opciones más económicas y recibió una presión cada vez mayor de los intermediarios, que buscaban mejores condiciones, mientras que los consumidores se documentaron y los compradores se profesionalizaron.

Enfrentado a este panorama, por primera vez en la historia el vendedor fue consciente de que ya no tenía el poder en la negociación y de que debía esmerarse por conocer y seducir a su cliente. Entendió que tenía que ganarse su confianza y evidenciar cómo su solución se adaptaba a lo que el cliente necesitaba en realidad. Sin embargo, hasta ese momento, escuchar al cliente no era una de las mayores virtudes de un vendedor. Para solucionarlo, utilizaron el método SPIN, un sistema de ventas basado en hacer preguntas y escuchar atentamente al cliente, con el objetivo de brindarle soluciones que se ajustaran a lo que estaba buscando. Cada letra del acrónimo representa una categoría de preguntas: S de situación (preguntas para identificar la situación actual o punto de partida), P de problema (preguntas para identificar el problema de fondo y que el cliente lo reconociera), I de implicaciones (preguntas para determinar cuáles serían las implicaciones para el cliente de no resolver el problema) y N de necesidad (preguntas para resolver la necesidad y brindar una solución al problema).

2000: venta de soluciones y auge online

Con el ambiente propicio, y entendiendo que ambas partes debían vivir en armonía, apareció en el horizonte un concepto llamado *solution selling*, o venta de soluciones. Lo que plantea esta metodología es que la conversación ya no se basara en el producto, sino en el problema o la necesidad del cliente, con el fin de identificar la solución más adecuada. Ya no se trataba de vender un producto, sino de brindar alternativas. Fue un cambio importante porque reconoció algo que debería ser obvio: que el producto puede no ser la solución que el cliente necesita. Una perspectiva poco común, bajo el histórico enfoque de vender a cualquier costo.

Cuidado del cliente

Fue en esta época cuando empezó a despuntar un movimiento comercial enfocado en la construcción de relaciones a largo plazo. La venta transaccional comenzó a transformarse poco a poco en una venta relacional. Los vendedores se interesaron por conocer mejor a los clientes, identificando sus distintos perfiles y adaptando el acompañamiento que se le debía dar a cada

uno. Había una genuina preocupación por cuidar del cliente y darle respuestas más rápidas y oportunas. Los *contact centers* florecieron como apoyo a la gestión de servicio. Ya no era solamente *vender*, sino *cuidar* de los clientes.

Bienvenido el mundo online

El incremento en la penetración de internet y la telefonía móvil abrió nuevos canales de comunicación. El nacimiento de Google, a finales de 1998, le dio a la primera década del siglo XXI una nueva perspectiva: la democratización de la información. Encontrar los datos o las referencias que buscaba estaba ahora a un clic. Esta es una poderosa herramienta tanto para vendedores como para compradores.

Las plataformas digitales abrieron un abanico de posibilidades. Los vendedores comenzaron a compartir información útil con la que sus prospectos podían toparse en los motores de búsqueda. Fueron los orígenes del llamado *marketing de contenidos*. Apareció el *Search Engine Optimization* (SEO), u optimización para motores de búsqueda, donde todo aquel que tenga una página web se esfuerza por ponerla atractiva, y de ese modo aparecer como resultado en las búsquedas. Se popularizó el *Search Engine Marketing* (SEM), o marketing en motores de búsqueda, que no es otra cosa que pagar publicidad para aparecer cuando un usuario hace una búsqueda que incluye palabras relacionadas con lo que usted ofrece. Si la optimización de la página no lo pone en los primeros resultados de búsqueda, aparecer con un anuncio pagado es la alternativa por la que optan muchos negocios. El surgimiento de las plataformas de email marketing les permitió a los vendedores ponerse en contacto con clientes actuales y potenciales de forma regular. Lo que en el siglo pasado se hacía a pie, tocando puertas de casa en casa, se empezó a hacer a través del correo electrónico.

En esta década nacieron las principales redes sociales. En el 2003, MySpace y LinkedIn; en el 2004, Facebook, Vimeo y Flickr; en el 2005, YouTube; en el 2006, Twitter y Spotify; en el 2009, WhatsApp, y en el 2010, Pinterest e Instagram. Las redes sociales se convirtieron en una poderosa plataforma de amplificación para los vendedores.

2010: experiencia del cliente

Esta década fue testigo de la Cuarta Revolución Industrial: fábricas inteligentes y gestión online de la producción. La interacción entre el mundo físico y el digital. Algunas tecnologías de la Cuarta Revolución Industrial son el internet de las cosas, la robótica, la realidad aumentada, la realidad virtual, las criptomonedas, el *blockchain*, la inteligencia artificial, el *data mining*, el *big data* y la impresión 3D y 4D. Un planeta completamente diferente.

Ecosistemas digitales

Las plataformas online siguieron poniendo herramientas sobre la mesa. El comercio electrónico y las aplicaciones móviles se fortalecieron, incrementando el alcance que tenían los negocios con sus clientes potenciales. Con las páginas web, redes sociales, publicidad online y motores de búsqueda, se fue completando el ecosistema digital para las marcas. Este entorno permitió otro

paso adicional en el proceso de comercialización, la automatización de marketing o *marketing automation*, que es la integración de plataformas y herramientas digitales para lograr una gestión promocional autónoma y automática.

Perfeccionamiento de la gestión de compras

Los compradores ya no se enfocaron solo en buscar bajos precios, sino en implementar mejoras sostenibles en los procesos, de la mano de sus proveedores. Entendieron que un descuento era temporal, pero que la optimización de procesos generaba réditos de largo alcance. Empezaron a cobrar fuerza el trato justo que los proveedores daban a sus aliados, el cumplimiento de normas ambientales en sus procesos, los sistemas de abastecimiento y contingencia, la responsabilidad social empresarial y el cuidado y respeto de los colaboradores, entre muchos otros. Ya no se trataba solo de quién vendía, sino de la reputación y gestión integral de la empresa como un todo. Ya fuera el dueño de un pequeño negocio, profesional independiente o empleado de una gran multinacional, cada área, persona y puesto de trabajo que participara en el proceso tenían un impacto en lograr la preferencia del cliente.

Cliente al centro

Esto hizo que tomara mucha fuerza el concepto de experiencia de cliente. Si el preferir un producto o servicio en lugar de otro ya no dependía solo del desempeño mismo del producto ni de la persona que lo vendía, sino de la empresa integralmente, la aproximación fue otra. La idea de poner el cliente al centro o *Customer Centricity* se basó en reconocer que cada uno en la organización era responsable, por acción u omisión, de la experiencia que vivía el cliente. Se comenzó a entender por fin que los clientes no son responsabilidad exclusiva del área de ventas, de servicio al cliente o de quien sea que los atienda, sino que están al cuidado de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Venta de valor

Gracias a lo anterior, en esta década floreció el llamado *Value Selling*, o venta de valor, donde el objetivo es brindar al cliente, como su nombre lo indica, *valor*. Y la generación de valor no está dada solo por el desempeño del producto o servicio en sí, sino por todos los elementos colaterales y periféricos que rodean lo que se vende. En otras palabras, cuando se vende valor y no un producto, el foco es incrementar en el cliente esa percepción de valor. Aspectos como la logística, la capacidad financiera, la capacitación, la asesoría técnica, la posventa, las garantías y la simplicidad de los procesos administrativos, por nombrar algunos, son los que componen el valor que el cliente recibe. Es pasar de vender el producto a vender la empresa. El cliente no compra un bien, compra una sumatoria de procesos perfectamente integrados que permiten que todo fluya sin contratiempos y logre los resultados esperados. Sin embargo, para lograrlo se necesita mucho más que buena voluntad. Se requiere que cada persona en la organización entienda que hace parte del combo que se lleva el cliente cuando compra.

2020+: cultivar relaciones colaborativas

Si miramos en retrospectiva todo este viaje, y la forma como se ha forjado la gestión comercial, podemos sacar varias conclusiones. Después de mucho tiempo, hay un equilibrio en la relación cliente-proveedor. Múltiples transformaciones han permitido que la gestión de compras cuente con más herramientas y tenga un enfoque mucho más amplio, al abarcar aspectos relevantes para la operación de la empresa.

Ya no se trata de vender

Es evidente la radical transformación del papel del vendedor en esta ecuación. No es vender, es garantizar el éxito del cliente, lo que sea que signifique para cada uno. Es un facilitador, un apoyo en la gestión, un conocedor de las opciones para orientar de la mejor manera; es un solucionador de problemas y un identificador de oportunidades. Es una persona más del equipo del cliente, es alguien que ve mucho más allá, que facilita la vida, que moviliza a su propia organización para cumplir las promesas, que no se rinde ni se justifica con excusas, que asume la responsabilidad y se empodera para tomar decisiones y encontrar soluciones. Es pasar de medir el éxito por ventas, a medirlo por la lealtad de los clientes.

El trabajo colaborativo apareció como una alternativa para lograr mayores eficiencias y mejores resultados. Frente a una creciente presión de los clientes por tomar la mejor decisión, invertir sabiamente y optimizar recursos y procesos, el camino es la unión de esfuerzos. Es trabajar más fuerte y más unidos. Es aprovechar las herramientas disponibles para avanzar. Si bien la tecnología reconfiguró la naturaleza de las relaciones entre las partes (automatización de procesos, autogestión, desintermediación), es un nuevo tipo de relación el que emerge para lograr lo mejor de los dos mundos.

Apoyo mutuo

Esta evolución plantea un nuevo tipo de relación, basada en la confianza y en la colaboración para lograr verdaderas ventajas competitivas. Esta nueva década plantea grandes desafíos, en particular el operar bajo condiciones de incertidumbre y entornos cambiantes que exigen otro tipo de interdependencia. Atrás quedaron las épocas donde alguien vendía y alguien compraba. El producto o servicio puede ser la moneda de cambio, pero hay mucho más que eso en juego. Las relaciones transaccionales no construyen diferenciales para ninguna de las partes.

Cada compañía, sea cliente o proveedor, necesita de su contraparte para desarrollarse, seguir adelante y crecer. Es la construcción de intrincados ecosistemas lo que se va formando para crear modelos de negocio sostenibles y adaptables. Relaciones sin agendas paralelas, relaciones colaborativas basadas en la confianza y el mutuo beneficio.

Capítulo 28

ESCALE CON SUS CLIENTES

Cultivar clientes de por vida implica darles el valor que se merecen, crecer con ellos y evolucionar la relación en el tiempo. Podríamos decir que es algo así como adoptar el modelo *Jerry Maguire*. En esta película, protagonizada por Tom Cruise, su personaje Jerry Maguire escribe una misiva de lo que considera, fruto de una epifanía, que debería ser el modelo de atención de clientes. Como agente de estrellas del deporte, propone con absoluta convicción la siguiente misión: *menos clientes, mejor atención*. Plantea que al dedicar más tiempo a menos clientes podría crecer el negocio, algo con lo que su agencia no comulgaba, por lo que terminan despidiéndolo. Pues esto no solo pasa en las películas, también pasa en la vida real. Robert Vargas, al mejor estilo de Jerry Maguire, le propuso exactamente lo mismo a su empresa, con la diferencia de que a Robert no lo despidieron.

Robert Vargas comercializa soluciones de *hardware*, almacenamiento, protección de información, nube privada e híbrida, *software* y consultoría en la empresa Green Services and Solutions. Luego de varios años manejando diversas cuentas, Robert entendió que el principio de Pareto funciona: muy pocos clientes generan la gran mayoría de los negocios. "Pedí a la gerencia que me quitara cuentas, prometiendo que podía cumplir la cuota con menos clientes", me explica. Tenía la película clara: empezó con veintiocho cuentas, luego se quedó con quince, de las cuales solo ocho eran rentables, pero tres le hacían el grueso de la cuota. Esto implicaba darles más *profundidad* a las cuentas, que era justamente lo que quería; enfocarse menos en la prospección, a la que debía dedicarle mucho tiempo (sabiendo que muchos no eran su cliente ideal), y dedicarse más a innovar y hacer cosas diferentes con los clientes más representativos. Y así como la epifanía de Jerry se materializó, también lo hizo la profecía de Robert: logró cumplir la cuota de utilidad (que es como lo miden) con menos clientes. Empezó a identificar nuevas oportunidades dentro de las empresas. Al preguntarle cómo lo hacía, me explicó: "Cuando te especializas en un cliente, cada vez conoces a más personas en el interior. Comencé a hablar de otras cosas que conocía y que no hacían parte de las conversaciones habituales. En la mayoría de los casos el resultado es convertir los productos A, B y C en una solución que responda a ciertas necesidades o solución de retos del cliente. Luego profundizaba con aquellos interesados y nos acercábamos en la relación. En esas conversaciones, me contaban las nuevas iniciativas, me involucraban para que les diera mi opinión, me volví parte del círculo de confianza".

La profundización en el conocimiento del cliente, sus necesidades, las personas involucradas y cada uno de los procesos le dieron un panorama y un entendimiento completamente diferentes. Entre más conoce al cliente, más valor le genera, sus contribuciones son más significativas y sus conversaciones más relevantes. La misma inercia de las relaciones y el buscar soluciones en conjunto va generando escalamiento. El conocimiento que tiene del negocio le abre puertas y oportunidades, pues brinda la confianza para que les den entrada a otras unidades dentro de la empresa. Le ahorra tiempo al cliente, porque no tiene que volver a explicar la parte general del negocio, y optimiza el ciclo de conversión, ya que cada nueva oportunidad no empieza de cero.

“Arrancas por TI, pero luego pasas a ciberseguridad, a soporte, a negocio, y así, cada vez te abren más puertas. El entrar a otras unidades se facilita por el portafolio, pero sobre todo por la visión integral que ya se tiene de la solución”, me cuenta Robert.

Su objetivo siempre es la generación de resultados. “Todos vendemos la misma ‘cajita’, pero no todos la saben instalar, ni operar, ni para qué se usa”, me dice al referirse a la importancia de armar un ecosistema. Tiene claro que contar con un equipo confiable de aliados no solo garantiza el éxito del cliente, sino que genera recurrencia en los negocios. Tiene una relación personal con aquellos que refiere y ha validado de primera mano la calidad de sus servicios. Parte del protocolo con sus aliados es entregarles un *brief* con la descripción de la empresa, sus necesidades y una explicación muy clara de lo que espera de ellos en el proyecto. “Los aliados son contados con los dedos de la mano”, agrega. El éxito del cliente es la sumatoria de múltiples intervenciones y servicios complementarios; por eso, además de su obsesión por garantizar la mejor solución, se apoya en una red confiable de compañías complementarias.

Este es el tipo de relaciones colaborativas entre cliente y proveedor que generan resultados cuando ambos se ponen del mismo lado.

Capítulo 29

LA RESPONSABILIDAD DE HACER LO CORRECTO

Retomemos el caso que vimos antes de Synmed, representante de Synthes, compañía de implantes para fracturas. Desde el primer día, su objetivo era convertirse en los mejores representantes de Latinoamérica, basados en un único principio: pacientes bien operados. “Nunca tuvimos una estrategia comercial. No se presionaba la venta, se presionaban las labores que sabíamos que nos llevaban al resultado”, me cuenta José Darío Gutiérrez, quien dirigió la compañía por más de veinte años. “Si el paciente queda bien operado, el médico confía en ti y la venta se da”, que fue justamente lo que sucedió. Synmed construyó una oferta de valor pensando en lo mejor para el paciente, lo que llevó a Colombia a convertirse en el segundo país del mundo en ventas para la compañía, después de Estados Unidos. La relación de respeto que se construyó con los cirujanos se volvió un referente internacional.

Synmed se dedicó a entender la especificidad de cada producto y su aplicación en cada tipo de fractura, a conocer a fondo las necesidades del cirujano, y a trabajar mucho en capacitación, manejo de inventarios y logística. Dado que solo vendían este tipo de productos, se volvieron hiperespecializados. “Cada fractura es distinta a otra. Dependiendo de cómo haya quedado el hueso, se busca recuperar en su mayor capacidad. Decidimos ser una compañía de manejo de trauma; lo que eso implica es estar disponible veinticuatro horas con el conocimiento, el inventario y la velocidad de respuesta”, me cuenta. Dado que los implantes solo se proveen cuando se va a hacer la cirugía (solo ahí se sabe cuál se necesita, según la fractura), llegaron a tener una persona permanente en las salas de cirugía de los principales hospitales del país. El principio es que, entre más rápido se haga la intervención, más rápido se rehabilita el paciente. Si se demoran en tratar una fractura, va disminuyendo la probabilidad de éxito, y de ahí la urgencia. Su filosofía es hacer el trabajo de abajo hacia arriba, partiendo de la necesidad para buscar la solución, hablando con el instrumentador, con el jefe de cirugía y todos los involucrados. Su meta es resolver las cosas de la mejor manera, así eso implique decir no. Por ejemplo, no ofrecen reemplazos articulares para cadera porque, desde su punto de vista, no es lo ideal; prefieren que se haga una osteotomía (cirugía de alta complejidad) para alargar la vida útil de la cadera. “Entre más logres demorar un reemplazo de cadera, muchísimo mejor. Después de la primera intervención va a estar bien, el problema es cuánto tiempo va a durar así. La segunda va a tener más problemas y su duración va a ser mucho menor”, me explica José Darío al referirse a por qué decidieron no ofrecer este tipo de implante.

Transparencia es trabajar desde los principios y valores de la organización como derrotero de todas las acciones. Es tomar una posición y defenderla, pese a no siempre ser la más popular. “Nunca le pagué una conferencia a un médico. Lo hacían por convicción. La única paga era la satisfacción de ver que se promovía una cirugía para el mayor bienestar del paciente”, me explica. “Invitábamos al mejor cirujano, independientemente de que trabajara con nosotros o con

la competencia. Si era el más idóneo para hablar de una especialidad, eso era lo único importante”, agrega. José Darío entregó la compañía facturando $64 millones de dólares en solo productos de trauma. “La vía del resultado inmediato no perdura. Si hay transparencia y respeto por la persona, todo funciona. Es la gratificación de levantarse todos los días con el equipo a celebrar que estás haciendo lo mejor. Uno no va a cambiar el sistema, pero sí decide cómo quiere dormir”, finaliza.

“Es que la competencia lo hace”

Hay quienes escudan su comportamiento basándose en que son prácticas habituales en ciertas circunstancias o en determinados sectores. El que la competencia lo haga no puede ser la excusa. Ahí sí, como me decía mi mamá cuando era niño, “Si todos se lanzan por el precipicio, ¿entonces usted también lo hace?”. Sobre todo con los altos índices de corrupción que tenemos en América Latina, donde casi es bien visto burlar el sistema y aventajar al prójimo, justificados por el beneficio propio, mantenerse en lo correcto luce como un acto heroico.

Hay un cuento del poeta libanés Khalil Gibran, incluido en su libro *El loco*, de 1918, que siempre me recuerda la importancia de no ver la generalidad como la única realidad. Se llama *El rey sabio*, un profundo mensaje para mantenernos medianamente cuerdos. De pronto a usted también le sirve para reflexionar.

El rey sabio
Khalil Gibran

Había una vez, en la lejana ciudad de Wirani, un rey que gobernaba a sus súbditos con tanto poder como sabiduría. Y le temían por su poder, y lo amaban por su sabiduría.

Había también en el corazón de esa ciudad un pozo de agua fresca y cristalina, del que bebían todos los habitantes; incluso el rey y sus cortesanos, pues era el único pozo de la ciudad.

Una noche, cuando todo estaba en calma, una bruja entró en la ciudad y vertió siete gotas de un misterioso líquido en el pozo, al tiempo que decía: “Desde este momento, quien beba de esta agua se volverá loco”.

A la mañana siguiente, todos los habitantes del reino, excepto el rey y su gran chambelán, bebieron del pozo y enloquecieron, tal como había predicho la bruja. Y aquel día, en las callejuelas y en el mercado, la gente murmuraba: el rey está loco. Nuestro rey y su gran chambelán perdieron la razón. No podemos permitir que nos gobierne un rey loco; debemos destronarlo.

Aquella noche, el rey ordenó que llenaran con agua del pozo una gran copa de oro. Y cuando se la llevaron, el soberano ávidamente bebió y pasó la copa a su gran chambelán, para que también bebiera. Y hubo un gran regocijo en la lejana ciudad de Wirani, porque el rey y el gran chambelán habían recobrado la razón.

El que un comportamiento sea generalizado no quiere decir que sea el correcto. Cada uno define el camino que desea recorrer y cómo lo quiere hacer. Las prácticas comerciales non sanctas de sus competidores no pueden ser nunca la justificación de sus acciones.

La transparencia del vendedor

Para evidenciar la transparencia en la relación con el cliente:

Hable con franqueza del alcance de la solución: así como suele incluir en la presentación la sección de “Por qué trabajar con nosotros”, piense en incluir una de “Por qué *no* trabajar con nosotros”. Ok, entiendo que presentarlo así puede ser un poco suicida, pero puede ser algo como “Alcance de nuestra solución”, o “Lo que hacemos y lo que *no* hacemos”.

Prepárese para compararse con la competencia: el cliente quiere saber por qué su solución se adapta mejor a lo que requiere y qué lo diferencia de otros que dicen ser lo mismo que usted, y con frecuencia, más baratos. Esté preparado para explicar, en cada uno de los aspectos, cómo lo resuelve su compañía versus cómo lo hace su competencia. Recuerde que esto no se trata de quién ofrece qué, sino de qué tan crítico es cada aspecto para el cliente.

Presente a su equipo: independientemente de su rol en el proceso de venta, todos hacemos parte de un ecosistema que compone la solución que estamos ofreciendo. Presente a las personas de su equipo que se relacionarán de manera directa con el cliente. Incluya los correos electrónicos y los números telefónicos. Sea claro en quiénes serán los contactos directos. Asimismo, puede invitar al cliente a su oficina para que conozca de primera mano sus instalaciones.

Diga cuánto cuesta desde el comienzo: esta es la principal pregunta que todo cliente tiene en la mente antes de escuchar cualquier otra cosa. Si su precio no varía según las condiciones, no tiene mucho sentido guardarlo para después. Y si varía según las configuraciones, hable en términos de rangos, o de lo que otras compañías con necesidades similares y alcances parecidos han invertido.

Responda preguntas directamente: en la medida de lo posible, sea preciso y específico en sus respuestas. Responda lo que le están peguntando. No se vaya por las ramas ni evada las preguntas. Construya confianza al responder lo que le inquieta al cliente, y si no lo sabe, también expréselo.

Información privada: si le preocupa que sus competidores conozcan la información que comparte con su cliente, expréseselo de manera directa. Explique que es información que preferiría mantener privada. Dígalo con claridad y seriedad. De la misma manera, mantenga el respeto y la confidencialidad por la información de sus clientes.

Ofrezca contactos de referencia: si aplica, permítale al cliente contactar a otros de sus clientes que hayan experimentado una solución similar (por supuesto, con la autorización previa de esos clientes).

Cuando no sepa algo, dígalo: una vez más, el cliente no espera que sea perfecto o que sepa todo. Espera que sea transparente. Si desconoce alguna información, dígalo abiertamente y regrese luego con la respuesta.

Comience a experimentar el concepto de la transparencia y verá que algunos compradores encontrarán más atractiva su oferta que la de sus competidores. Domine el arte de aceptar sus limitaciones. Sus clientes apreciarán que haga bien las cosas que le importan. Su resistencia se

irá desvaneciendo y su confianza empezará a florecer.

Hablar claro genera confianza

A diferencia de comprar un vehículo nuevo, adquirir uno usado trae consigo otras implicaciones. Un pasado oscuro puede aflorar en cualquier momento. Desde un serio daño mecánico hasta una implicación legal no reportada, los riesgos son inminentes. Por eso, Óscar Vergara, quien comercializa vehículos usados, lo tiene absolutamente claro.

Después de trabajar por muchos años como vendedor en concesionarios automotrices de diferentes marcas, en el 2021 decidió emprender con la comercialización de vehículos usados. Compra el inventario de antiguos clientes y conocidos, y a través de redes sociales les ofrece los autos a clientes potenciales, los cuales mantiene estacionados cerca de su lugar de trabajo. Bajo este modelo de venta, donde la experiencia y reputación previas son el respaldo de Óscar, demostrar la transparencia en el proceso es esencial para ganarse la confianza y recurrencia de los clientes.

"Decir la verdad de la historia del carro es lo más importante. A un carro usado le pudieron haber pasado muchas cosas: un choque, puede tener una pieza cambiada, falta de mantenimiento o un problema con la ley si atropelló a alguien", me cuenta. Por eso, el punto de partida de su promesa a los clientes es la transparencia en la historia del vehículo, razón por la cual no toma ninguno que haya tenido un problema legal. A cada nuevo auto le investiga la historia y le hace un peritaje, que se convierte en su hoja de vida y en la demostración tangible al cliente de la transparencia del proceso. "Este negocio es de referidos; por eso, generar confianza y ser transparente es la mejor estrategia de ventas", me dice.

Esa es la responsabilidad de hacer lo correcto, pensar que, más allá de un negocio, está el deber ser. Son nuestras acciones y la reputación que forjamos cada día las que se convierten en nuestra carta de presentación.

Capítulo 30

EL VENDEDOR ES EL MAYOR DIFERENCIAL

Cuando un comercial está frente a un cliente o prospecto, está representando a la empresa como un todo. Es la cara visible en la que converge toda la propuesta de valor. El asesor es quien tiene la capacidad de explicarle al cliente los beneficios de cada gestión de la empresa. Le vende no un producto o servicio, sino la importancia de toda la organización. Le vende el cumplimiento de su área logística, la solidez de su área financiera, la experiencia técnica de su área de operaciones, y así sucesivamente, todos los componentes que le sustentan al cliente por qué debería preferirnos. Por eso, el vendedor, o quien realice la gestión (dueño del negocio, profesional independiente), *es* la empresa.

Nina Valderrama es la directora comercial de ATmedios, una empresa dedicada a hacer accesibles los contenidos para todo público a través de *closed caption*, lenguaje de señas, audiodescripción, doblaje, traducciones, transcripciones, interpretación simultánea, CART (subtitulado en vivo), entre otros servicios. "No vendo un servicio, me vendo a mí misma, y detrás de mí hay algo que le puede servir a la otra persona", me dice. Son la relación y la amistad que desarrolla con los clientes, y ayudarlos ofreciendo soluciones, lo que más le apasiona. Nina no vende por vender; si no puede, de inmediato le dice al cliente hasta dónde puede llegar y hasta dónde no, para nunca crear falsas expectativas. Cuando no cuenta con la capacidad de respuesta para lo que un cliente requiere, siempre recomienda a otros proveedores, a quienes considera no competidores, sino aliados. "No utilizo ninguna técnica de ventas, solo mi personalidad arrolladora", me dice mientras suelta una carcajada. "Yo soy la marca que representa a la empresa. Que se acuerden de uno es el mayor activo que se puede tener. El mayor diferencial es la persona que está detrás del teléfono", complementa.

¿Por qué lo prefieren sus clientes?

¿Por qué nos compra un cliente?, ¿por qué nos prefiere por encima de la competencia? La lógica diría que tiene que ver con la propuesta de valor y todos los beneficios inherentes a lo que vendemos. De ser así, ¿por qué a unos les va mejor que a otros, si venden lo mismo, a los mismos clientes, bajo las mismas condiciones? Debe haber algo más.

No es por el producto: sin lugar a duda, su producto es muy bueno. Una solución que cumple con las expectativas de los clientes y cuenta con toda suerte de funcionalidades y beneficios. Fantástico. No obstante, hay otros productos en el mercado que también pueden estar resolviendo lo mismo que usted, bajo las mismas condiciones. Igual funcionan. Las diferencias

en desempeño o tecnología son cada vez más pequeñas.

No es por el precio: si bien el precio es algo que claramente influye en la decisión de compra, con dificultad será la única variable por la que lo escojan. De hecho, los asesores que más deben sustentar su propuesta son aquellos que venden productos que cuestan más. Aquellos que, al no poder apalancarse en un bajo precio, fortalecen el resto de los argumentos. Tienen claro que para vender barato no se necesitan vendedores y que su principal papel es sustentar su valor. Teniendo en cuenta que siempre alguien bajará el precio más que usted, y que un menor precio es solo una ventaja temporal, su misión es demostrar por qué usted y no otro.

No es por su empresa: es claro que un gran respaldo de compañía es deseable y que la historia de la empresa es importante. Sin embargo, este reconocimiento puede no ser suficiente para lograr la preferencia. La marca es para todos y las áreas de apoyo soportan a todos. Beneficios que aplican a toda la fuerza comercial. Entonces, de nuevo, si esos beneficios aplican para todos, ¿por qué a unos vendedores les va mejor que a otros dentro de la misma empresa?

Si bien el producto que vende y la empresa que lo respalda son elementos fundamentales, *usted* es el mayor diferencial.

Porque piense: ¿quién alerta al cliente de una mala decisión? Usted. ¿Quién está disponible para una emergencia? Usted. ¿Quién conoce mejor que nadie sus dolores? Usted. ¿Quién gestiona internamente para cumplirle? Usted. ¿Quién responde cuando algo sale mal? Usted. ¿Quién estudia las opciones para brindarle lo mejor? Usted. ¿Quién piensa en nuevas formas de ayudarle? Usted.

Usted, como vendedor, es ese gran diferencial.

El poder de la persistencia

Para quienes tienen sus raíces en las áreas técnicas, la gestión comercial implica desafíos. A menos que utilice su conocimiento y genuino interés por apoyar al cliente como punta de lanza. No hay nada más seductor para un comprador que alguien que no venga con el interés de vender, sino de ayudar a encontrar una solución.

Así comenzó la vida profesional de María Isabel Ángel. Ingeniera química, tímida y sin experiencia comercial, pero con una pasión desbordante por aplicar su profesión. “No era extrovertida, solo construía relaciones”, me dice en la entrevista. Cuando llegaba donde un cliente, como pez en el agua empezaba a hablar de aspectos técnicos y de los problemas que estaba experimentando. Ni siquiera pensaba en vender. Se dedicaba a solucionarles problemas a los clientes basada en su conocimiento. Su portafolio de productos consistía en empaques flexibles para múltiples industrias, entre ellas la alimenticia. Como pasa en muchas organizaciones, hay prospectos “imposibles de conquistar”. Aquellas empresas que, por experiencias pasadas, o por las historias mitológicas que representan, se ven inalcanzables. Clientes de los que los vendedores más antiguos dicen, “Nunca nos van a comprar”, “Están casados con la competencia”, “No llegamos al precio que necesitan”, “El comprador es un ogro”, o “Nuestro producto no tiene las especificaciones”. Ese es el tipo de cliente que a María Isabel, sin tener ningún prejuicio comercial, le parecía totalmente viable.

Y llegó el día. Una de las compañías alimenticias más grandes del país se había convertido en ese cliente imposible de acceder, y con el cual habían intentado todo tipo de aproximaciones, sin

ningún resultado. Con su filosofía de ver qué les podía resolver, decidió empezar una nueva relación con el comprador. En las primeras reuniones, conseguidas con mucho esfuerzo, dado que no eran proveedores, no hablaba de sus productos. Solo escuchaba, hacía preguntas y conversaba. Conocía a todos en la empresa, desde las personas de costos, compras, despachos y producción, hasta las de marketing, ventas y servicio al cliente. Conocía a la perfección las necesidades de cada área. No vendía, pero lograba algo más importante: ganarse la confianza. Después de varios meses, múltiples reuniones y conversaciones de toda índole, pasó lo inevitable. “Mándeme una tonelada y probamos”, le dijo el comprador.

Sin mostrar sorpresa (aunque el corazón estaba que se le salía), se despidió de la reunión y se puso manos a la obra. Comenzaría el desafío. La capacidad de producción de su compañía tenía como prioridad a otro cliente que, por sus grandes volúmenes, relegaba al resto a los espacios disponibles, con mínima prioridad. Después de todo lo que le había costado, y de tener en juego su reputación, María Isabel tenía claro que no podía fallar. “¿Qué hiciste para cumplir?”, le pregunté. “Mil y una maromas”, me contestó. Comenzó a hacer marcación uno a uno y a documentar cada mensaje, por lo que se ganó el apodo interno de “García Márquez”, dado que dejaba por escrito hasta la más mínima interacción en un pasillo. Estaba pendiente de cuándo entraba el material a la máquina, cuándo se programaba el despacho, cuándo salía, cuándo llegaba al cliente, la confirmación de recepción, cada detalle. “El servicio que no daba la empresa, lo daba yo”, me cuenta. ¿Resultado? Terminó proveyendo el 100% del material de empaque y se ganó la confianza para desarrollar cada nuevo proyecto con ese cliente.

María Isabel considera que no venir de la parte comercial ha sido una gran ventaja, porque le permite una visión más integral y objetiva de cara al cliente. “Me encanta resolverle problemas a la gente”, me cuenta. Cuando empezó, era responsable de las ventas a un grupo de clientes pequeños, mientras le daba soporte técnico al resto del equipo comercial. Cuando había un problema, iba a ver la máquina con el técnico del cliente y hacían todos los ajustes necesarios para normalizar la línea de empaque. Entendió que el conocimiento genera confianza y transforma la naturaleza de las conversaciones. En la actualidad, como comercial experimentada, mantiene su filosofía de resolver problemas, apalancada en su experiencia y el espacio que se ha ganado con todas las personas dentro de las empresas. Cada vez que plantea una solución, está poniendo en juego su palabra. “Tengo que estar totalmente convencida del producto; si no, no lo vendo. Quiero que cuando me encuentre con un cliente me diga, ‘gracias por haberme ayudado’. La reputación lo es todo”, puntualiza.

El vendedor es el que hace girar todo el engranaje, es el que mejor conoce al cliente (para detectar necesidades), a su propia empresa (para definir el encaje de sus productos) y a la competencia (para saber dónde se diferencia).

Capítulo 31

UN COMERCIAL ES UN SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS

Un común denominador en la gestión comercial efectiva es la capacidad de solucionar problemas, o en el peor de los casos, dejar las cosas mejor de como estaban. Si su pasión es resolver acertijos y ver la salida a problemas que no tienen solución evidente, esa curiosidad es un recurso muy poderoso en la gestión de ventas.

Un día, mientras conversaba con Diego Estrada, quien trabaja en el área de marketing en una compañía de insumos para el sector alimenticio, le comenté que me encontraba en el proceso de investigación de buenas prácticas comerciales para incluir en este libro. Inmediatamente me mencionó a Andrea Hincapié, KAM *(key account manager)* de su empresa. Viniendo del área técnica, Andrea pasó al área comercial buscando otros retos.

En su industria, cada proyecto con un cliente se trabaja a modo de dupla técnico-comercial, donde, por un lado, el KAM, responsable comercial del cliente, identifica las oportunidades, y por otro, la persona del área técnica hace pruebas e interactúa con la gente de producción, desarrollo y marketing. El trabajo del técnico se realiza parte en el laboratorio y parte con el cliente, algo que le encantaba a Andrea cuando estaba en esa posición, pues mezclaba, además de su pasión por el desarrollo, la construcción de relaciones. A lo largo de sus más de quince años en la empresa, y después de pasar por distintos cargos en áreas técnicas, Andrea logró alcanzar una importante posición en la región.

Siempre pensando en resolver problemas y buscar soluciones a nuevos desafíos, un día decidió dejar la alta posición en el área técnica y pasarse de lleno a ventas. Dejó la gerencia técnica que tenía a su cargo para convertirse en KAM, lo que representaba bajar en la estructura jerárquica, algo que no le preocupó, dado su enorme interés por tener la responsabilidad directa de los clientes. El venir del área técnica les da a los clientes una gran confianza, pues saben que prima su interés genuino de desarrollar soluciones, más allá de una simple transacción comercial, lo que ven como una simple consecuencia. Esta experiencia ha traído aprendizajes y mejoras continuas al proceso comercial.

Liderar desde la influencia

El éxito del cliente solo se logra con el apoyo de cada una de las áreas de la organización. Suena evidente, pero en la práctica es un proceso bastante complejo, por lo que una de las tareas más estratégicas de un comercial es articular las gestiones dentro de la empresa. “Un comercial debe liderar desde la influencia y no desde el poder. Nadie te reporta, pero debes movilizar a muchas personas. Tienes que hacer que la gente crea en los proyectos y que les presten atención. Esto se

logra ganándose la confianza y credibilidad del equipo", es la forma como Andrea describe la orquestación interna.

Tacto y empatía en las dificultades

Solucionar problemas implica manejar de manera adecuada las fricciones con los clientes. Cuando un cliente está molesto, Andrea considera que la mejor forma de abordar la situación es con humildad. Lo peor en el relacionamiento es prestarse para la confrontación, y, peor aún, cuando se han cometido errores. A veces la arrogancia y el orgullo nos nublan la razón. Esto no implica que no establezcamos nuestro punto de vista, sino que tenemos la capacidad de entender la frustración de nuestro cliente. Si hay que cuestionar algo, que sea el proceso y no la persona. Incluso en situaciones donde es imposible solucionar el problema, como por ejemplo, el incumplimiento en la entrega de un pedido por imprevistos logísticos (que depende de un tercero, y frente a lo cual no puede hacer absolutamente nada), son la actitud y el manejo con mucho tacto los que hacen la diferencia. "Dar la cara, estar presente, compartir el dolor y buscar formas de mitigar el impacto no hace que el buque llegue más rápido, pero le demuestra al cliente que siempre puede contar con uno", agrega.

Fortaleza técnica

Andrea es ingeniera química con especialización en Ciencia y Tecnología de Alimentos y MBA. Antes de trabajar en la parte comercial, estuvo mucho tiempo en desarrollo de producto, por lo que ese conocimiento le permite sentirse cómoda en el acompañamiento que realiza a los clientes. Al conocer muy bien su trabajo, el crecimiento y desarrollo del negocio son la consecuencia lógica.

El bagaje técnico le da gran injerencia y credibilidad con los clientes, donde su opinión es seriamente considerada por sus contrapartes. Le permite hablar en igualdad de condiciones, como cuando varios cirujanos realizan junta médica con el fin de acordar la mejor opción para un procedimiento quirúrgico. Son una relación y una conversación muy diferentes. Algo adicional, que los clientes aprecian y valoran, es que las cosas se resuelven más rápido porque no hay que regresar a la empresa a preguntarle al área técnica, pues Andrea *es* la técnica. También logra darles tiempos estimados con bastante precisión, pues como conoce los procesos y sabe cómo se hacen, puede de manera inmediata darle un estimado al cliente de cuánto se demora un proyecto o desarrollo, porque lo ha hecho en el pasado. Esta combinación de perfil técnico-comercial genera grandes resultados.

Piensa que se podrían formar más técnicos como comerciales, o en el caso contrario, los comerciales podrían fortalecer sus conocimientos técnicos para brindar la confianza necesaria a los clientes y reducir la prevención de "vendedor" que acompaña la gestión.

Apoyar al cliente, pero defender los intereses de la compañía

Andrea considera que para ser exitoso comercialmente no es necesario ser el mejor amigo de los

clientes. Por supuesto, puede tener una relación amable y cordial, pero como me lo mencionó, "Cuando en la empresa ven que usted es muy cercano a un cliente, empiezan a dudar de su imparcialidad para la toma de decisiones, sin saber de qué lado está". Esto crea una alta dependencia del vendedor, pues en el momento que se vaya o cambie de empresa, se pierde la relación. Sabe que, si bien el vendedor es fundamental, debe despojarse del ego y no pretender ser indispensable para su organización.

Ser transparente con los precios

Me cuenta que, en una negociación, se llegó a un punto donde no podía acceder al precio que solicitaba el cliente. Le dijo que entendía, pero que infortunadamente no podía hacer la concesión. No se ganó el negocio, pero ganó algo más importante: credibilidad y confianza. No podía poner el resultado en riesgo, pues hay un punto en el que, con el precio negociado, no se logra entregar la propuesta de valor prometida, algo más peligroso aún. Es un mensaje de transparencia, de que cuando dice que no puede, de verdad no puede. "Si bajo, de ahí en adelante van a pensar que si les digo $6.0, luego se los voy a bajar a $4.0. Eso no genera confianza. El precio es $5.5 y máximo puedo llegar a $5.3, bajo ciertas condiciones, pero más que eso, debo retirarme", me dice.

No todos los vendedores son para todos los clientes

Así como los clientes tienen perfiles, también hay comerciales que son más dados a la relación, mientras que hay otros a los que les va mejor con clientes transaccionales. Aunque ambos modelos funcionan, como lo mencionamos antes, lo importante es el encaje de los comerciales con las cuentas asignadas. Un vendedor no tiene el mismo nivel de relacionamiento con todos los clientes. Se trata de aprovechar el potencial de cada uno y saber para lo que es bueno.

"Un rol fundamental del comercial es entender la personalidad del cliente", complementa Andrea, refiriéndose a que se debe identificar en qué terreno se está jugando. En su experiencia, hay clientes cuya cultura valora más el tema relacional, de servicio y entrega, mientras que hay otros a los que solo les importan la transacción y el precio. "La pandemia enfrió la forma de relacionarse. 'Mándame la información, la reviso y hablamos, no hay necesidad de reunirnos, hagámoslo virtual', dicen algunos clientes", me cuenta. Considera que el comercial debe saber cómo manejar la situación, pues ambos escenarios coexisten. Para clientes cien por ciento transaccionales, hay que definir qué recursos se invierten, porque claramente no se puede dar lo mismo a un cliente que es en realidad un aliado y que está dispuesto a crecer, versus otro al que lo único que le interesa es el descuento.

Esto también significa que hay que hacer renuncias. No todos los clientes son compatibles para hacer negocios, pues no siempre la propuesta de valor del proveedor encaja con las expectativas del cliente. Lo importante es saber cuándo decir no, incluso para beneficio del cliente. "Si hay otro proveedor más idóneo, especializado, o que puede resolver mejor el problema del cliente, hay que decirlo", opina Andrea. Considera que renuncias a corto plazo son ganancias a largo plazo, porque derivan en otras solicitudes, pero, sobre todo, en el fortalecimiento de la relación.

Capítulo 32
UN EJEMPLO DE VIDA

"¡Tienes que entrevistar a Paola!", me dijo emocionado Camilo Franco, director de relaciones comerciales de Línea Directa, una compañía de venta directa de ropa y artículos para el hogar y la familia, cuando nos conocimos después de que publiqué en redes, "Motivo nuevo libro, busco historias inspiradoras de representantes de ventas". Por supuesto, acto seguido, procedí a entrevistarla.

Paola López es la menor de cinco hermanos. Alegre y optimista, es imposible no sonreír cuando se conversa con ella, pues en su mundo, todo es posible y maravilloso. Paola es de esas personas con las que uno quisiera estar todo el día, a ver si algo se le pega. Después de haber desempeñado distintos trabajos como mesera y cajera de establecimientos comerciales, empezó en Línea Directa en su natal Pasto (Nariño), como reemplazo de cualquier directora que saliera a vacaciones (directora de apoyo), para cubrir sus labores. Al poco tiempo de estar en esa función se abrió la vacante de directora en una ciudad más pequeña que Pasto, pero muy prometedora: Puerto Asís, en el departamento del Putumayo. Trabajo soñado para Paola.

Era marzo del 2020, y con el nerviosismo característico de presentar una entrevista para el puesto que uno *realmente* quiere, Paola sudaba frío. Después de la entrevista con Camilo, quien sería su jefe, pensó que le había ido horrible, sobre todo porque su formación no era en ventas, sino en salud ocupacional, algo que hacía fruncir el ceño a la entrevistadora. Pese a todos sus pronósticos, Paola fue seleccionada como directora para el Putumayo. Días después de la entrevista, la llaman un viernes para decirle que el lunes próximo debía estar en Puerto Asís, su nueva sede. Estaba dispuesta a lo que fuera, incluida la difícil situación de dejar a su hijo de doce años con su mamá hasta que supiera cómo sería el nuevo rol en esta ciudad. Las cartas estaban jugadas y la determinación por un nuevo futuro estaba tomada.

Pero como todo en la vida, las cosas no son tan fáciles como parecen. Preparó todo, habló con su hijo y con su madre y les dijo que pronto volvería por ellos, cuando ya estuviera organizada en su nuevo lugar de trabajo. Maleta en mano y mil sueños por conquistar, cuando de pronto, de la nada, ese mismo día el Gobierno ordenó la suspensión total de actividades por pandemia, decretando que nadie se podía movilizar por el territorio nacional. El arranque en su nuevo puesto estaba en vilo. "Me preocupaba que la empresa se arrepintiera de contratarme, al no poder estar presente en mi nueva zona", me dice. Al comienzo de la pandemia, los únicos que podían transitar eran los camiones de alimentos, por ser necesidad básica de supervivencia.

Con este panorama, Paola se fue con su hermano a la plaza de mercado de Pasto, a ver con quién y cómo podía viajar. Logró irse de acompañante del conductor en un camión de verduras que iba para Puerto Asís. "Era mi sueño y no podía dejarlo ir así como así. Lo que tocara hacer para cumplir", me dice con una enorme sonrisa. Con lo poco que pudo empacar para trabajar, su computador, el celular y unas pocas prendas de ropa, se embarcó en esta aventura. Fueron diez horas de viaje por una carretera denominada "el trampolín de la muerte", con tramos cinematográficamente angostos, de tres metros de ancho sin pavimentar y con el abismo a flor de

piel; senderos en donde el Estado está ausente, y se encuentran poco amigables retenes indígenas. Por obra y gracia del Espíritu Santo arribó a Puerto Asís, cuna de su promisorio futuro. Un lugar al que llegó sola, estrenando pandemia, sin centros comerciales, cines ni algún tipo de entretenimiento en el cual resguardarse; solo quedaba disfrutar del calor y los mosquitos. Llegó a medianoche a buscar un hotel, que sería su centro de operaciones.

Al día siguiente, sin enterarse de las pericias que tuvo que pasar, y presumiendo que aún se encontraba en Pasto, su jefe Camilo la llamó a decirle que la cosa estaba complicada, que no estaba claro lo que iban a hacer con el lanzamiento de la colección de ropa en la zona, y demás. Cuando no pudo contenerse más, Paola lo interrumpió, "Ya estoy en Puerto Asís lista para hacer el lanzamiento". A Camilo casi le da un infarto. No entendía cómo, en medio de semejante situación, Paola había logrado llegar a Puerto Asís, y más aún, tener la disposición de empezar a trabajar. Cualquier otra persona se hubiera escudado en la pandemia para recular. Cualquier persona, menos Paola. Con unas ganas infinitas de salir adelante, tenía que estar al frente de su nuevo equipo, en cuerpo y alma.

La historia de Paola es de resiliencia. Siendo madre soltera a los quince años, su gran obsesión era que su hijo pudiera estudiar y tuviera un mejor futuro. Siempre dispuesta al trabajo que tocara, arregló casas, ayudó en labores domésticas, y para cuanta oportunidad veía, ahí estaba. Trabajando sin descanso, quería cumplir su sueño de ser profesional. Trabajaba un semestre y estudiaba otro, alternadamente para poder costearlo. Cuando llegó a Puerto Asís estaba en su último semestre. Además de las materias, debía avanzar en su proyecto de grado. Terminaba de estudiar a las 4:00 a. m. y se levantaba a las 6:00 a. m. para trabajar. Aunque su sueño era estudiar Psicología, no podía pagarla. De ahí que buscara una carrera que le diera un título (algo que Línea Directa exigía para poder laborar), por lo que se metió a Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo, en UniMinuto. "No me importaba la carrera, solo quería tener un título para poder trabajar en esa empresa", me dice.

En plena pandemia, hacer su primer lanzamiento de colección fue todo un reto, pues no podía reunirse de manera presencial con nadie de su equipo para imprimirle toda la energía que sabía que necesitaban para empezar con pie derecho. Sin catálogos físicos como herramienta, muy usuales en este tipo de venta asistida, la campaña comercial fue movida con mensajes de texto, llamadas de acercamiento con las asesoras y el PDF vigente. Cuando se tiene ese calibre de pasión, los resultados son inevitables: la meta de esta primera campaña eran treinta y siete pedidos, e hizo cincuenta y siete. Ya metida en la dinámica con su equipo, para la segunda campaña su meta eran ochenta pedidos, e hizo ciento veinte. De ahí en adelante, los objetivos han sido tan solo un saludo a la bandera, pues siempre está por encima. Ahora está en mil trescientos pedidos por campaña (una campaña dura veintiún días). Esa es la magia de la actitud.

Paola es responsable de más de mil quinientas asesoras en la región del Putumayo, las cuales considera su familia. Una de sus iniciativas más exitosas son los videos explicativos que ella misma graba para su equipo. "Por ejemplo, con la línea Loguin, grabo videos usando la ropa en tendencia y sus formas de uso, al igual que lo hago con cada incentivo vigente, con el fin de motivarlas a ganárselos. Con Yerbabuena y Real Human, que es la marca de ropa deportiva, tuvimos una promoción donde las asesoras se podían ganar unas bandas elásticas para hacer ejercicio y una báscula para pesarse. Pues me grabé haciendo ejercicio, usando las bandas y pesándome. Me he vuelto *tiktokera*", me dice, con una gran carcajada.

Estos contenidos complementan algunos materiales publicitarios que brinda la empresa, pero ella los personaliza para su propio equipo de trabajo. "Una cosa es el video corporativo que habla de los beneficios y otra soy yo mostrando cada cosa en vivo y en directo. Mi cuerpo no es

perfecto, pero cuando las asesoras ven que me pongo los vestidos de baño, les genera confianza porque ven que no son para modelos", me explica. Es trabajo en equipo con su familia: su hijo le ayuda con la edición de los videos mientras su madre la apoya con despachos, empaque de productos, cuidado del niño, y otros temas administrativos. "Estoy disponible 24/7 para mis asesoras. Si me escriben es porque me necesitan; por eso, cada noche no puedo acostarme sin dejar el WhastApp limpio. Estoy aquí para ellas", me dice con convicción.

A Paola, desde muy temprana edad, siempre la acompañó un sueño: lograr que su madre se reencontrara con su familia. Cuando su mamá tenía doce años, un tío la sacó de la vereda y la vendió a una familia en Neiva. La separaron y, desde ese momento, nunca supo nada más de su familia. Paola contrató investigadores para que le ayudaran a rastrear el pasado en Neiva, y hablando con una persona que a su vez le llevaba a otra, encontró pistas que le marcarían el camino. Atravesó ríos y montañas (una vez más) para dar con el paradero de quienes hasta ese momento eran unos simples desconocidos, pero pronto se convertirían en su familia.

Paola logró que su madre, de sesenta años, se reencontrara con sus trece hermanos. Pese a que su abuela ya había muerto, su madre logró sanar un gran dolor. "Me hace muy feliz saber que fui yo, la más pequeña de los hermanos, la que logró cumplirle la promesa a mi mamá de reencontrarse con su familia. Sé que la atormentaba cada día de su vida. Tenía que hacer algo al respecto", me dice, con una mirada conmovedora y profunda. No solo Paola logró que su madre se reencontrara con sus hermanos perdidos, sino que le cumplió la promesa de hacer que dejara de trabajar en eventuales labores domésticas, para darle una vida más amable y gratificante. Hoy en día, Paola cuenta con dos poderosos apoyos en su equipo como líder de un gran equipo comercial: su madre, que le ayuda con la logística y la parte administrativa, y su hijo, genio de las redes sociales.

Si la actitud no hace que cambiemos la historia, ¿qué más puede hacerlo?

Capítulo 33
NO TRAGUE ENTERO

Andrea Rubio, la *wedding planner* que antes nos compartió la definición de éxito de una boda, siempre se ha rebuscado los negocios. Después de apoyar por varios años a su esposo vendiendo insumos puerta a puerta en maleta de rueditas, un día decidió irse por su cuenta. De tanto visitar una zona comercial muy popular en Medellín, conoció muchos locales que vendían ropa. Le parecía buen negocio, "pues la mujer es muy vanidosa, no repite pinta y quiere estar elegante", me dice. Había visto cómo una señora iba a las peluquerías a vender ropa, y esto la animó. Con un capital de COP$200.000 (US$40) para iniciar, se fue a un negocio a pedir que le proveyera ropa para vender, pero que a la semana pudiera volver a cambiar por otras prendas lo que no hubiera vendido. Así lo hizo por dos años.

Luego, una prima en Bogotá le dijo que empezara con la venta de rosas. Sin saber nada del negocio, accedió y le pidió que le mandara diez paquetes de rosas a modo de prueba. Le envió cuarenta paquetes, por lo que le tocó ponerlas en cuanto recipiente tenía en su casa. Visitaba diferentes tipos de negocio, pero especialmente floristerías pequeñas. Al ofrecerlas, lo primero que le decían era, "En la 'Placita de Flórez' consigo el paquete de rosas a $6.000", (equivalente a US$1,20). La "Placita de Flórez" es un conocido lugar de la ciudad donde se concentra una gran cantidad de vendedores de todo tipo de flores. Ese era el precio al que Andrea compraba cada paquete a su prima, a COP$4.500 (US$0,90) la rosa nacional, y a COP$6.000 (US$1,20) la de exportación que, por algún problema, no pasaba los estándares para exportarse y se quedaba en el mercado local.

Llegaba a las 3:00 a. m. a la terminal de transportes para recibir las flores que venían de Bogotá, las montaba a un taxi que le trabajaba por horas, y a las 6:00 a. m. comenzaba el recorrido de venta. Siempre con la mejor actitud y la mayor determinación, pero se encontraba una y otra vez con el mismo obstáculo. "El problema siempre era el precio", me cuenta. Lo mínimo a lo que podía vender el paquete era a COP$8.000 (US$1,60), pero los clientes le decían que a ellos se las vendían a COP$6.000 (US$1,20). Los números no le daban. Para salir de la duda, empezó a madrugar para conocer a los que vendían la flor de $6.000 en la plaza. Preguntó y conoció la rosa de los paquetes de $6.000. Rápidamente se dio cuenta de que la calidad no tenía punto de comparación con la suya.

Ahora, con argumentos claros, cuando un cliente le hablaba de la famosa flor de $6.000, le decía, "Sí, el paquete viene por veinticuatro unidades, pero de las veinticuatro solo le sirven doce. Las otras las tiene que botar porque están en mal estado. Además, no se va a hacer el viaje desde acá para que le respondan por el paquete. Le salen más caros el transporte y el tiempo que pierde". Comprendió que, de cada paquete, el cliente perdía la mitad, pero, en cambio de las rosas que ella vendía, explicaba que "de veinticuatro tallos, si desperdicia uno, no desperdicia dos. Además, le doy garantía. Como voy a estar pasando, si le sale un paquete malo me lo guarda, y en la siguiente visita se lo cambio. Es una garantía que sabe que en la plaza no le van a dar". Los clientes empezaron a ver que lo que les decía era cierto. Además, en cada visita se

sentaba con ellos, conversaba y les explicaba sobre el producto.

Las principales temporadas para la venta de rosas son el Día de la Mujer, el Día de la Madre, y Amor y Amistad. Cuando Andrea empezó, recién había pasado el Día de la Mujer y, como había tanta demanda, en esas épocas los clientes corren el riesgo de quedarse desabastecidos, o de que su proveedor no les cumpla, afectando su reputación. Al detectar ese problema con rapidez, buscó otro proveedor además de su prima para que, si ella no le abastecía, tuviera otra opción para no quedar mal. Seleccionó quince clientes, a quienes les vendió flores por diez años, y nunca les quedó mal en una fecha comercial.

Entender en realidad contra quién está compitiendo, y comprender que el que más barato vende, algo está dejando por fuera, le dan una gran ventaja, pero hay que hacer la tarea. No trague entero cada vez un cliente le diga, “El otro me ofrece lo mismo, y más barato”. Las propuestas de valor rara vez son comparables. Nunca se le olvide: el cliente recibe de manera proporcional a lo que paga. Como en el caso de las rosas de Andrea, su propuesta de valor incluía no solo una flor de mejor calidad y mínimo desperdicio, sino también asesoría en el manejo del producto y garantía de reposición. Por eso, los precios no eran comparables. ¿Puede esto representar una oportunidad en su propio negocio?, ¿pueden los clientes estar comparándolo con otros que no entregan los mismos beneficios?

Capítulo 34

¿LOS CLIENTES SON DE LA EMPRESA O DEL VENDEDOR?

En ocasiones, cuando un vendedor cambia de compañía, se lleva consigo algunos clientes. Bien sea por amistad, conocimiento del producto, o porque les ofrece mejores condiciones en su nueva empresa. Esta movida crea fricción entre las partes. Frente a esto, surge entonces la pregunta, ¿los clientes son de la empresa o del vendedor? Como candidato en campaña, empecemos con la respuesta políticamente correcta: depende. Depende de a quién le pregunte, y depende de cuánto cada una de las partes se atribuya el merecimiento de la relación.

Si le pregunta al líder de la organización, le dirá que, por supuesto, los clientes son de la compañía, que ni siquiera es cuestionable. Argumentará que es la empresa la que ha construido la reputación y ofrece la marca que ha sembrado por años. Por otro lado, si le pregunta al vendedor, le dirá que él o ella son los que se han ganado la confianza del cliente y han vendido superando todas las adversidades. Que son los que hacen la magia, porque la empresa no siempre se pone la camiseta en la relación.

Los que están a favor de la empresa

Este grupo está conformado usualmente por los líderes. Son los gerentes generales, dueños, directores de área, y aquellos que dependen del todo y no de la individualidad. Quienes ven el panorama como la sumatoria de esfuerzos que construyen un gran objetivo. Los que ven la cohesión y la integralidad de los esfuerzos corporativos para lograr un resultado que trascienda la gestión de una persona y propendan a una meta más amplia.

Por lo general, los argumentos de aquellos que están a favor de que los clientes son de la empresa incluyen:

- El producto o servicio es proveído en primera instancia por la empresa.
- La empresa tenía el cliente desde antes que llegara el vendedor y lo ha manejado a lo largo del tiempo (salvo obviamente lo contrario).
- Las áreas que apoyan y hacen posible la venta son parte de la empresa.
- El reconocimiento y la reputación de años en el mercado son de la marca.

Los que están a favor del vendedor

Por supuesto, este grupo está conformado por los que están en el día a día de la gestión

comercial. Los que tienen que ponerle el pecho a cada situación que pasa con un cliente. Quienes consideran que deben enfrentar lo divino y lo humano para llegar a la meta del mes, y que con frecuencia se sienten poco acompañados por el resto de la organización. Los que están a cargo de la relación con el cliente y tienen una frecuente y fluida comunicación.

Los argumentos de este grupo para sustentar por qué los clientes son del vendedor y no de la empresa incluyen:

- Quien atiende al cliente integralmente es el vendedor.
- Puede considerarse que el producto es sustituible, más que la gestión del vendedor.
- Pese a lo que pase en la empresa, es el vendedor el que pone la cara y resuelve cualquier dificultad que pueda surgir.
- Es el vendedor quien construye las relaciones con el cliente.

En mi humilde opinión

La decisión no la toma usted (como empresa o vendedor), sino el cliente, pues, en la práctica, los clientes no son de nadie, son de ellos mismos. Es el cliente el que decide con quién se va, y para tomar esta trascendental decisión, se basará por lo general en tres aspectos:

1. La experiencia que haya tenido con otras áreas de la empresa (basada en los lazos que haya o no cultivado durante la relación).
2. La experiencia que haya tenido con el vendedor (si se convirtió en un solucionador de problemas y se puso la camiseta).
3. En la exclusiva dependencia que tenga del producto o servicio de la empresa (que no lo encuentre igual en otro lado).

Si la empresa quiere merecer la preferencia del cliente por encima del vendedor, haga la tarea. Construya puentes con otras áreas y frentes. Mantenga una fluida comunicación de la gente de investigación, marketing, desarrollo, finanzas (no solo para cobrar), gestión humana, logística y demás, con las áreas del cliente (en los puntos de contacto que apliquen), para demostrarle que la compañía apoya la gestión y comparte buenas prácticas.

Si el vendedor quiere ganarse la preferencia del cliente por encima de la empresa, vuélvase ridículamente indispensable y vaya más allá de lo evidente, mátese por hacer lo imposible. Deje de escudarse en la economía, el clima, la competencia, las políticas de la empresa, y demás dificultades. Asuma la responsabilidad. Lo sé, a veces significa crear magia. Bienvenido al místico y maravilloso mundo de las ventas.

Capítulo 35
LA ACTITUD ES EL ANTÍDOTO

Si bien querer es poder, el verdadero poder está en el *hacer*. En dejar las excusas y hacerse cargo del propio destino, independientemente de las circunstancias. Es la determinación de avanzar la que permite disfrutar de una realidad diferente. Al final, se trata de una sola cosa: actitud.

De montallantas, a exitoso vendedor

Servicar es un taller automotriz que tiene como uno de sus principios brindar un excelente servicio al cliente. Hablando con Juan Carlos López, su gerente, me resaltó la especial labor que realizaba un miembro de su equipo en la venta de llantas. “Mauricio es una de las personas que más sabe de llantas en el país y su actitud es sorprendente”, me dijo, por lo que procedí a entrevistarlo. Mauricio González empezó como montallantas en 1990. Poco a poco empezó a inspirarse con los vendedores que veía en los almacenes. Se preguntaba cómo pasar de *montar* llantas a *vender* llantas, y, por ende, ganar más dinero.

Ahí empezó su gran pasión, no solo por las llantas, sino por las ventas. Se les paraba al lado a los vendedores mientras hablaban por teléfono, para entender lo que les decían a los clientes. Se obsesionó por aprender todo lo que pudiera. No se perdía ninguna de las capacitaciones que daba cada proveedor de la empresa; todo lo relacionado con llantas, alineación y balanceo era su pasión. Después de cada charla se le acercaba al expositor de turno para profundizar en el tema. Su gran conocimiento se convirtió en la razón de preferencia de sus clientes. “Cuando los supermercados empezaron a vender llantas, el cliente se empezó a equivocar, por lo que me terminaban llamando”, me cuenta. Tiene claro que la lealtad de sus clientes viene de la confianza que les infunde su profundo conocimiento.

Según su plan, el siguiente paso era aprender de relaciones humanas para interactuar con los clientes y ser más empático en las conversaciones. “En la misa del domingo el cura dijo, ‘el miércoles viene un señor a hablar de relaciones de pareja’, y allá me metía para aprender de relaciones”, me cuenta con una gran sonrisa. También, cada vez que un amigo le decía que en su empresa iban a hacer una capacitación, siempre pedía un cupo para poder asistir. Se considera autodidacta. En su trabajo, el mayor aprendizaje fue entender que en las ventas el foco está en las personas, no en el carro ni en las llantas. “Cuando uno aprende a tratar a las personas, el resto son arandelas”, agrega.

La actitud correcta, en el momento correcto

Cuando la actitud cambia, todo cambia. Vanessa Fernández tenía veintiún años y llevaba año y

medio trabajando como embajadora de marca para una compañía de cervezas. Perdió una oportunidad de ascenso, que, sumado al cansancio y la desmotivación que traía con su cargo actual, era poco o nada el esfuerzo que le ponía a su trabajo, asumiéndolo como una forma de supervivencia. Solo veía problemas.

Un día tenía que visitar un punto donde casi no se vendía producto. Seis horas de trabajo parecían mil; el lugar era alejado y con muy pocos clientes. "Ese día me dije, Vanessa, vamos a hacer las cosas bien, porque si no, cada día de trabajo va a ser insoportable", me dice. Cerca del mediodía ingresó un hombre de unos treinta años, que llevaba varias botellas de agua en las manos. Le ofreció que llevara cerveza. El señor le agradeció, pero declinó, y en ese momento se le cayeron todas las botellas que llevaba. Vanessa se las ayudó a recoger y fue por un carrito de mercado para que las pudiera poner. Tampoco incluyó las cervezas.

Después de un rato, el señor volvió al pasillo donde se encontraba y le compró un *six pack*. Ella se lo entregó y, después de que él lo pagó, regresó de nuevo y le preguntó si quería trabajar con él. Le dio una tarjeta y le propuso que fuera asesora comercial de vehículos nuevos en un concesionario. Sin pensarlo dos veces, Vanessa hizo el proceso de selección y hoy lleva más de diez años en la empresa. Comenzó como asesora comercial, terminó su carrera de Comunicación Social y luego hizo una especialización en Gerencia de Marketing. La enviaron a entrenamiento a Japón, gracias a sus indicadores de ventas, y actualmente es la directora de marketing de Somerauto, un concesionario automotriz. "El día que conocí a quien hoy es mi jefe, entendí que la disposición correcta te cambia la vida. No tendría el trabajo y el conocimiento que tengo", me dice.

Las relaciones no reemplazan los resultados

Carolina Soto empezó su vida comercial como impulsadora de punto de venta (ofreciendo producto en los pasillos), luego mercaderista (reabastecimiento de producto y mantenimiento de la participación en góndola), y después fue transferencista (vendiendo a farmacias y haciendo la transferencia del inventario de un distribuidor). Realizó acompañamiento en calle a vendedores de distribuidora en el canal mayorista, minimercados, horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías) y canal institucional. Siempre le ha apasionado el marketing, por lo que también se desempeñó como coordinadora de trade marketing de una compañía de bebidas. Empezó estudiando una carrera técnica, luego una especialización, y ahora es candidata a magíster. Con todo el conocimiento y el bagaje que trae consigo, hoy es directora de marketing de PCP (Partes y Complementos Plásticos), una compañía que fabrica y comercializa válvulas y accesorios para el cuidado del agua.

Al preguntarle qué significa para ella el éxito del cliente, me responde que es ayudarle a que le vaya bien. "Puedes ser muy amigo del cliente, pero si tiene inventario para cuatro meses, no te va a pedir", me dice, refiriéndose a la importancia no solo de construir relaciones, sino de mostrar resultados. Al final del día, considera que, para construir soluciones en conjunto con los clientes, deben tener la confianza y la tranquilidad de que el asesor está buscando lo mejor para ellos, y no solo venderles. Carolina considera que el papel del vendedor es fundamental, "pues, aunque el cliente es oficialmente de la empresa, es el asesor quien lo fideliza o lo espanta, quien lo hace crecer o lo deja igual, quien lo potencializa o lo va perdiendo. El vendedor es quien une los dos mundos, el de la empresa con el del cliente", comenta.

No empeñe el futuro

Si lo que busca es el resultado del cliente y la relación es de largo alcance, no puede jugarse todo en una sola partida, no puede empeñar el futuro con acciones de hoy por las cuales tendrá que responder mañana. No es cumplir las metas de ventas a cualquier costo, sino diseñar el camino que, sin poner en riesgo la confianza del cliente, permita alcanzar los objetivos. Prepare los cumplimientos futuros, no espere a que los resultados se den por sí solos.

Eso fue justamente lo que hizo Óscar Martínez cuando era representante de ventas de una compañía de productos de cuidado personal. Tenía dos semanas pendientes de vacaciones, lo que implicaba una gran preocupación para su jefe, pues Óscar era responsable de las cadenas de farmacias más grandes y, si se caía su venta, se caía todo el país. Siendo consciente de la situación, y viendo una oportunidad de probar su sistema de ventas, tres meses y medio antes de sus vacaciones Óscar le hizo la siguiente promesa a su jefe: "Me comprometo a que en abril, el mes que estaré de vacaciones, no cumpliré al 100%, sino al 120%. Y, además, le voy a entregar las órdenes de compra de los clientes el 5 de abril, para que esté tranquilo. Mejor dicho, le dejo la cuota hecha", fueron las palabras que sellaron el compromiso de Óscar. No solo la relación de confianza que había construido con sus clientes, sino también un estricto seguimiento que llevaba de los niveles de rotación de cada uno, le permitieron plantearles un plan de compras razonable.

Sus clientes le tenían mucha confianza, porque nunca les había vendido más inventario del que pudieran rotar, y si en algún momento se negociaba un sobreabastecimiento, se acompañaba de actividades de marketing de las distintas unidades de negocio para acelerar la rotación. Todo siempre estaba soportado con los números y las simulaciones de venta basadas en las cifras históricas. El 5 de abril, tal y como se lo había prometido a su jefe, Óscar puso sobre la mesa órdenes de compra equivalentes al 120% de cumplimiento de la cuota del mes. Como parte de su plan "vacaciones sin estrés", puso en los clientes el equivalente a cincuenta y cuatro días de inventario, el cual, gracias a las actividades promocionales acordadas con anterioridad y ejecutadas, rotó en treinta días. A su regreso de vacaciones, y sin haber empeñado el futuro, retomó su cumplimiento con las colocaciones habituales.

La moraleja es que todo se trata de la correcta planeación y anticipación de las necesidades. Sabiendo cómo se comporta el mercado, puede diseñar acciones que permiten cubrir potenciales riesgos.

Combinando el ser y el hacer

Uno de los factores más importantes, pero probablemente el menos trabajado en la preparación y formación de un vendedor, tiene que ver con su parte emocional. La gran mayoría de esfuerzos se enfoca en fortalecer las competencias comerciales, desde cómo hacer una adecuada prospección hasta cómo manejar objeciones y realizar el cierre de la venta. Más foco en el hacer que en el ser, cuando el uno no puede existir sin el otro.

Íngrid Martínez trabajó veintitrés años en el área comercial, pasó por asesora de punto de venta y ejecutiva de cuenta, hasta directora comercial de una empresa de salud, y luego, gerente de ventas de una compañía de seguros. Su vasta experiencia aparentemente sería suficiente para enfrentar cualquier desafío en su gestión. Sin embargo, había algo para lo que nunca estuvo

preparada: el golpe en el ego que le traería una nueva asignación. Fue contratada como gerente comercial, pero le tocaba desempeñar el cargo de consultora por tres meses, algo que, si bien no representaba una disminución en sus condiciones laborales, implicaba un cambio en su posición, un cargo por el que ya había pasado y el cual veía como un retroceso en su carrera profesional.

Pese a cumplir sus metas de venta, entró en una gran depresión, lo que la llevó a renunciar a su trabajo. Permaneció un mes frustrada, triste y sin querer hacer nada. Hasta que comprendió que un comercial no es solo una persona que lleva consigo una serie de técnicas para manejo de clientes, sino que es una sumatoria de competencias que le permiten sentirse realizado con su gestión, y que, más importante que un cargo, es la integralidad del ser. Entendió que quienes trabajan en ventas también tienen temores, ansiedades y preocupaciones que afectan su desempeño.

A raíz de esto no volvió a buscar empleo, sino que decidió fundar Experta, una compañía que se dedica a apoyar equipos de ventas a superar su más grande obstáculo: la estabilidad emocional. Identificó que hay asesores que no hacen seguimiento y que no llaman a los clientes no por pereza o descuido, sino por un temor profundo a ser rechazados. Entendió la gran necesidad que existe de trabajar el ser, además del hacer. Más allá de analizar la hoja de vida y las habilidades comerciales, el trabajo de Íngrid comienza por comprender a la persona como individuo, su historia de vida, la relación con su familia, amigos y colegas, los rasgos de personalidad, su nivel de autoestima y la necesidad particular de reconocimiento y aprecio.

Basado en esto, acompaña a los gerentes comerciales a desarrollar sus equipos, entendiendo que no todos son iguales, ni necesitan el mismo apoyo. Se enfoca en mejorar sus fortalezas y minimizar las debilidades, y en el proceso se encuentra con el miedo al rechazo, miedo al éxito (sentimiento de culpa si le va bien) o miedo a creerse el cuento (que lo tilden de fanfarrón). Mezclando el ser y el hacer se van construyendo hábitos y rutinas, que realiza tanto desde la parte comercial del hacer como desde la parte emocional del ser.

Cualquiera que sea la situación, todo parte y termina con la actitud, con la voluntad inquebrantable de querer cambiar el destino.

Capítulo 36

50 IDEAS PARA CULTIVAR CLIENTES DE POR VIDA

A modo de síntesis de este recorrido, y ya en nuestra recta final, he aquí cincuenta perlas para seguir generando resultados, construyendo relaciones y desmayando a los clientes de la felicidad de trabajar con usted. Ideas simples para llevar a su negocio, de una forma ridículamente práctica, la filosofía de *Contigo hasta la muerte*, *per secula seculorum* (por los siglos de los siglos).

Generando resultados

1. **Cumpla sus promesas contra viento y marea:** en lo que sea que se comprometa, desde enviar un informe hasta una confirmación a una cita, cúmplalo. Un cliente lo evalúa no solo por el producto que está vendiendo, sino por todos los detalles alrededor. Si llega tarde a una cita, ¿por qué habría de creerle en el cumplimiento de sus despachos? No hay nada que un cliente resienta más que una promesa no cumplida. Si no está seguro, no genere falsas expectativas. Cumpla sus promesas y creará una reputación a prueba de balas y una lealtad incondicional.
2. **Construya una red de aliados que pueda recomendar:** si algo aprecia un cliente, es que le ayude a resolver otros desafíos relacionados o derivados de lo que usted vende. Piense en todo lo que puede necesitar su cliente, investigue potenciales proveedores, compruebe su calidad y, una vez esté seguro, recomiéndeselos.
3. **Proteja a los clientes de sí mismos:** los clientes no leen las propuestas ni los manuales de instrucciones. Olvidan la fecha de renovación y no hacen el mantenimiento que usted sugirió. Si usted sabe qué va a pasar, no espere a que suceda y evíteles problemas. Prevea todo lo que pueda fallar y esté atento para que no suceda.
4. **Identifique nuevas oportunidades con clientes actuales:** de acuerdo con Marketing Metrics, la probabilidad de vender a un nuevo cliente es entre el 5% y el 20%; la de vender a un cliente actual, entre el 60% y 70%. Explore otras necesidades de sus clientes actuales. Identifique qué otros productos o servicios de su portafolio podrían ser un buen complemento para ellos.
5. **Recuerde que nunca está vendiendo, está ayudando:** lo que sea que venda debe generar un beneficio para el cliente, hacerle la vida más fácil o evitarle futuros problemas. Los clientes no quieren ser vistos como billetes andantes o como un “mercado objetivo”. Los clientes premian con su lealtad a aquellos que saben que la venta es la consecuencia de servir y que ayudan a las personas a lograr lo que desean lograr. Ayude cada día a más

personas y más personas le ayudarán a usted. La gestión comercial es un mutualismo.

6. **Haga preguntas que agreguen valor:** estudie con anticipación todo lo que pueda sobre el cliente para no llegar con la clásica pregunta, "Cuénteme un poco de su negocio" o, "¿Qué presupuesto tienen destinado para esto?". Haga preguntas que lleven a un mejor entendimiento para una posible solución.
7. **Siempre mantenga al cliente informado:** los clientes califican mal el servicio por falta de información. Mantener al cliente al tanto de lo que está pasando en cada parte del proceso reduce la ansiedad y disminuye sustancialmente los reclamos.
8. **Sea un punto de apoyo y esperanza para su cliente:** recuerde que, como asesor, usted representa a la empresa y es quien, en gran medida, puede ayudarle a su cliente con todo lo que deba gestionar. Sea condescendiente y colaborador; puede ser esa luz de esperanza que tanto necesita esa persona, en ese preciso momento.
9. **Cada cliente con su argumento:** el mismo "discurso de elevador" no resuena en todos los clientes. Entienda qué es relevante para cada persona del equipo de su cliente y enfóquese en lo que le importa a cada interlocutor.
10. **Nunca hable mal de su competencia:** nunca menosprecie a sus competidores. Cada uno tiene su propuesta de valor, ofrece cosas relevantes para los clientes y merece respeto. Sin embargo, esto no significa que no pueda hablar de ellos, solo que debe hacerlo de la manera correcta. Hablar de su competencia no significa hablar mal, ni siquiera tiene que nombrarla de manera específica (lo mejor para no herir sentimientos es llamarla "Otros"). Significa darle contexto al cliente para que entienda que lo que usted hace, y la forma como lo hace, no es tan común en el mercado. *Es darle contexto.*
11. **La experiencia no reemplaza la preparación:** nada más peligroso que la experiencia. Aletarga y hace que se confíe demasiado. La verdadera experiencia consiste en aprender, perfeccionar y evolucionar; no en repetir la misma historia una y otra vez. Por más años que lleve haciendo lo mismo, no presuma de que se las sabe todas. No suponga que las cosas van a seguir igual.
12. **Demuestre resultados con casos de éxito:** construir múltiples casos a partir de las diferentes situaciones que ha manejado les permite a clientes potenciales conocer los resultados que ha logrado en desafíos que pueden ser similares a sus necesidades actuales. Tres elementos de un buen caso de éxito: desafío (situación del cliente antes de que usted interviniera), solución (lo que usted implementó) y resultado (lo que logró al final del proceso).
13. **No les ofrezca mejores condiciones a los nuevos clientes que a los antiguos:** por andar seduciendo a los que no nos conocen, descuidamos a los clientes leales y que más nos aprecian. Es mucho más rentable venderle a un cliente actual que convencer a alguien que no tiene ni idea de quién es usted. Téngalo siempre presente.
14. **Tenga claro cuándo decir no:** a veces podemos apresurarnos a aceptar un trabajo, con el riesgo de no cumplir a cabalidad con el cliente o tomar una responsabilidad que no vale la pena. Tenga claro ese límite y defiéndalo a capa y espada.
15. **Controle lo que está a su alcance:** hay cosas que no podemos controlar, pero hay otras que sí. Lo que no depende de usted, nada que hacer (más allá de gestión interna); pero en lo que sí depende de usted, tiene que sacarla del estadio. ¿Qué depende de usted? El servicio, el cumplimiento de promesas, la atención inmediata, el seguimiento, el brindar alternativas, el mantener al cliente informado, entre muchas otras cosas.
16. **Lo que no se muestra no se vende:** este es un principio que viene del sector minorista,

donde, si no se exhibe la mercancía, el cliente no la compra, porque simplemente no la ve. Sin embargo, el principio aplica para todos los sectores. Si los clientes no saben todo lo que ofrece, ¿cómo pretende que le compren? Hay grandes oportunidades al ofrecer y "visibilizar" todos sus productos y servicios.

17. **Brinde referencias a la medida:** diferente a lo que hacen sus competidores, cada vez que un prospecto le pida referencias, no envíe los mismos tres contactos de siempre. Construya una base de al menos veinte personas, con situaciones diferentes, que encajen con las inquietudes o dudas que su prospecto quiere resolver.
18. **Entrénese con la persona de compras de su empresa:** el mejor maestro que puede tener está dentro de su organización, y es la persona responsable de compras en su empresa. Complemente después tomando un curso de compras; de repente, muchas cosas empezarán a tener sentido.
19. **Explique la diferencia entre precio y costo:** evidencie los costos adicionales en los que el cliente debe incurrir (especialmente con la competencia), que no son tan claros cuando compran más barato. En otras palabras, evidencie el riesgo de no trabajar con usted.
20. **Conecte clientes entre sí:** fomente una comunidad y sea el eje de la ayuda mutua entre empresas para alianzas promocionales, modelos de distribución, mejores prácticas, y muchas otras cosas.
21. **Siempre es la primera vez para el cliente:** puede que usted lo haya hecho un millón de veces, pero para su cliente es la primera. Haga de cada experiencia algo memorable e inolvidable. Es como cuando presencia un show. Para los actores, puede ser la enésima vez, pero para usted, es la primera. Siempre mantenga la actitud, el espíritu y la disposición de la primera vez.

Construyendo relaciones

22. **Diga la verdad, el cliente entenderá (casi siempre):** a veces será doloroso, el cliente se puede disgustar, la situación será difícil, incluso perderá algunos negocios, pero es lo correcto. El cliente (como el resto de nosotros) aprecia la verdad y, sobre todo, cuando es a tiempo, cuando aún puede reaccionar. Ponga la cara, se ganará la confianza de su cliente.
23. **Estimule los referidos:** para que los clientes lo refieran, primero debe prestar un servicio alucinante. Sorprenda y sea creativo. Solo así hablarán de usted a amigos y familiares. Después de haber hecho un extraordinario trabajo con su cliente, simplemente pregúntele si conoce otras personas o empresas que pudieran requerir la misma solución que usted le proveyó. Piense en todo el valor que generó. Recuerde, no está pidiendo un favor, está permitiéndole a su cliente que ayude a otras personas a disfrutar de lo mismo.
24. **Documente todo lo que aprenda de su cliente:** esta es una de las cosas más poderosas para ganarse su corazón. Conocer sus gustos y preferencias personales le da una ventaja y le permite sorprender con detalles que enamoran. Utilice cualquier herramienta que tenga a su alcance: el celular, una libreta, un CRM, un tablero, una servilleta, o lo que sea. Siempre registre todo lo que pueda sobre cada cliente.
25. **Recupere clientes inactivos:** en muchos casos, los clientes dejan de comprarle porque no lo tienen presente, no perciben la necesidad de su producto o servicio, o porque encontraron otro proveedor. Sin embargo, esto no quiere decir que no estén dispuestos a comprarle de nuevo. Generalmente es algo tan simple como aparecer en el radar. No es que no quieran comprarle, es que a la gente se le olvida quién es usted y qué es lo que vende. Tienen

demasiadas cosas en qué pensar.

26. **Tenga claras sus diferenciales versus la competencia:** suena evidente, pero no lo es. Muchos vendedores se centran en hablar de las bondades de su producto o servicio, desconociendo que sus competidores también las tienen. Sus diferenciales son la respuesta a la evidente pregunta de todo cliente: ¿por qué habría de comprarle a usted y no a otro? Recuerde que sus diferenciales no están solo en el producto; están en logística, posventa, portafolio, garantías y, por supuesto, en usted como asesor.
27. **Administre el tinglado en su empresa:** los clientes confían en que usted cuenta con el soporte de su empresa para resolver problemas de manera rápida y efectiva. Mantenga buenas relaciones con las áreas de logística, operaciones, servicio al cliente, tecnología, cartera, y demás, de manera que sus clientes vean los resultados.
28. **Entienda el proceso de compra de su cliente:** los compradores tienen muchos más retos de los que creemos. Como vendedores, tenemos una visión limitada de la realidad y del proceso de compras de nuestros clientes. Entienda cómo lo clasifica su comprador y qué tan diferente e indispensable lo considera como proveedor.
29. **No presuma la escasez:** los clientes toman sus propias decisiones y deciden en qué invierten su dinero. No decida por ellos. No presuma que no pueden pagarlo, simplemente brinde información y opciones, el cliente tomará la decisión.
30. **No culpe a su empresa frente al cliente:** los problemas internos se resuelven de manera interna. No culpe a los procesos o a las políticas de la empresa, al departamento de logística, facturación, producción, o a quien sea que haya fallado frente al cliente. No crea que culpar a la empresa lo saca del problema, usted hace parte de la empresa, y culparla solo hará que el cliente desconfíe. Esto, por supuesto, no es bueno ni para la empresa ni para usted.
31. **Identifique las objeciones invisibles:** son objeciones o inquietudes que el cliente no le cuenta, pero que bloquean la compra. Solo se movilizará a comprar cuando haya eliminado todas las objeciones que lo inhiben de dar el siguiente paso, tanto las visibles (manifiestas) como las invisibles (no manifiestas). Solo cuando entienda qué es lo que realmente evita que el cliente compre, empezará a argumentar las razones correctas. Para conocerlas, pregúntele a cada nuevo cliente, "Antes de comprarnos, ¿tenía alguna objeción que le hizo dudar de la decisión?". Es magia.
32. **Haga quedar bien a su cliente:** hay algo inherente al ser humano, y es la necesidad de aceptación y logro. Nadie quiere cometer errores, y mucho menos quedar mal frente a alguien. Ayude a su cliente a quedar bien frente a sus jefes, sus clientes, colegas, empleados, pareja, familia, y toda persona para la cual sea importante.
33. **Permanezca en el radar:** en especial si vende productos estacionales o con renovaciones anuales, esté siempre presente. Un correo, un mensaje o una llamada de vez en cuando nunca estará de más. El típico escenario: su cliente no escucha de usted durante un año y, cuando aparece, es para enviarle una factura. No es un muy buen mensaje. Además, ¿qué cree que está haciendo la competencia mientras usted no aparece? Correcto. Seduciendo a su cliente.
34. **Venda por ganar un cliente, no una comisión:** las comisiones vienen y van, los clientes permanecen. Es la construcción de una relación continua, basada en la confianza, lo que hará no solo que cumpla la cuota, sino que lo haga de manera consistente. El premio por generar valor es la lealtad de los clientes.
35. **No pida la mano en la primera cita:** así como no se pide matrimonio en la primera cita, no se pide la venta en el primer encuentro. Como en el amor, las ventas son el resultado de

haber cultivado pacientemente una relación y haber generado la confianza suficiente para que el cliente dé el sí.

36. **Sea genuino:** la autenticidad es uno de los mayores diferenciales que puede tener frente a un cliente. La espontaneidad, y hablar incluso de las dificultades o los desafíos que su empresa tiene en cierta parte del proceso, lo hace lucir mucho más creíble y confiable. Los clientes no esperan que sea perfecto, esperan que sea honesto. Las personas de ventas que no se preocupan de forma genuina por sus clientes no duran mucho en la profesión.
37. **Contagie con su pasión:** los asesores más exitosos son apasionados por las soluciones que proveen, por sus clientes, por su profesión, y por lo que esto implica. La pasión no se puede fingir, se nota y se contagia. Haga de su pasión uno de sus mayores diferenciales. Sonría con frecuencia, hable con convicción e irradie optimismo.
38. **No muestre el hambre:** los clientes no confían en vendedores a los que se les nota el desespero por vender. Los perciben subjetivos y capaces de prometer cualquier cosa con tal de cerrar el negocio (lo cual en ocasiones es cierto). Y eso no es bueno ni para usted ni para el cliente. Por más difícil que esté la situación, mantenga intacta su dignidad. Serena la mirada, firme la voz y altivo el mentón.
39. **Sea el dueño de la experiencia:** con frecuencia, se señala a la compañía como la responsable de crear una maravillosa experiencia para los clientes. Sin embargo, esto es parcialmente cierto. El asesor es la mayor parte de esa experiencia. En gran medida, está en sus manos hacerle al cliente la vida maravillosa o miserable.
40. **Nunca subestime a un cliente:** no solo porque no es correcto, ya que todos los clientes merecen su mejor disposición, sino porque la vida da muchas vueltas y, tarde o temprano, se lo va a volver a encontrar. Trate a los clientes de tal manera que ese futuro reencuentro sea gratificante y no estresante.
41. **Adopte el hábito de agradecer:** no agradecemos lo suficiente y damos las cosas por sentado. Hay múltiples momentos en la relación comercial que son una oportunidad de oro para agradecer y hacer la diferencia con los clientes.

Conectando como vendedor

42. **Crea en usted:** que nunca desfallezcan su actitud, su energía y su entusiasmo. Sea consciente de los beneficios que le genera a los que lo rodean. Usted no espera que las cosas pasen, usted *hace* que las cosas pasen. Crea en usted, en su producto, en su empresa y en sus colegas.
43. **Crea en lo que vende:** si no cree en lo que vende, ¿por qué su cliente habría de creer en lo que compra? Toda propuesta de valor tiene grandes diferenciales. Exalte los suyos y sea el mayor fan de su propio producto.
44. **Los clientes no solo cambian de proveedor, cambian de vendedor:** en ciertos casos, los clientes prefieren comprarle a otra compañía no por el producto mismo, sino por su relación con el vendedor. En sectores donde las opciones son muy similares, la diferencia es con frecuencia la persona que los atiende, su profesionalismo y seguimiento. Usted es el mayor diferencial, nunca lo olvide.
45. **Lo primero que se vende es el vendedor:** si el cliente potencial no compra al vendedor, difícilmente comprará algo. El vendedor es parte de la experiencia, el punto de contacto que inclina la balanza para un lado o para el otro. El cliente debe percibir valor en su propuesta y en la reputación de su compañía, pero, sobre todo, confiar en usted como persona.

46. **Nunca pierda el sentido del humor:** sentido del humor es ver siempre lo positivo en cada situación. La magia está en que disminuye la tensión en situaciones de ansiedad. Si bien no implica restarles importancia a situaciones complejas con los clientes (un problema técnico o una falla en despachos), es ponerles buena cara a las cosas. Todos necesitamos algo de humor de vez en cuando.
47. **No es la reputación de su empresa, es** su **reputación:** si un cliente lo buscara en Google o en cualquier red social, ¿qué encontraría?, ¿está mostrando el profesionalismo que quiere reflejar? No se trata solo de la reputación de su compañía, de su producto o servicio; se trata de *su* reputación como persona.
48. **Tenga una motivación interna:** algunos lo llaman *propósito superior*, y es esa motivación que nos hace levantarnos cada mañana a trabajar. Para algunos, es la familia; para otros, es una meta personal o poder ayudar a los demás a lograr algo. Esa motivación es el motor que nos inspira y nos empuja a seguir adelante, aun en los momentos más difíciles.
49. **Diferénciese de otros asesores:** recuerde que no está compitiendo solo con el producto, servicio o precio de otras compañías. Está compitiendo con los *asesores* de otras compañías (y a veces de la suya propia), quienes están haciendo el mejor esfuerzo para ganarse la confianza de su cliente. ¿Qu**é** est**á** haciendo que lo diferencie de los demás?
50. **Aprenda de sus colegas:** adopte el hábito de hablar con sus colegas (de su empresa y de otras) sobre las mejores prácticas que han implementado. Qué les ha dado resultado y qué no. Sea un continuo aprendiz.

Epílogo
EL VENDEDOR DEL FUTURO

Hasta aquí nos ha traído este viaje por el arte de cultivar clientes de por vida. Recuerde, más importante que la venta, es la recurrencia de la venta; y esa recurrencia se logra generando resultados para sus clientes y construyendo relaciones de largo alcance. El artífice de toda esta magia es el vendedor, que, como punto de encuentro de dos mundos, mantiene el ecosistema girando. Por eso, a modo de cierre, quisiera compartirle algunas perspectivas de lo que considero va a continuar marcando la pauta de esta noble y maravillosa profesión.

Si bien el futuro de las ventas estará determinado por los cambios y la evolución en el comportamiento y las expectativas de los clientes, la generación de *resultados* y la construcción de *relaciones* seguirán siendo los pilares fundamentales de la gestión comercial. Los clientes nunca dejarán de estar interesados en su propio beneficio (que definimos como éxito del cliente), y aunque las relaciones pueden tener variaciones en la forma (virtuales, presenciales, autogestionadas, automatizadas, etcétera), siempre existirá algún tipo de interacción.

Por más herramientas tecnológicas que existan, el vendedor, en sus diferentes presentaciones, tendrá un rol protagónico en la articulación de los procesos. Puede que sea realizando actividades distintas a las de hoy, pero sí, como vimos en varios de los casos, liderando los desarrollos conjuntos. A medida que las funciones mecánicas y monótonas, que agregan poco valor, sean asistidas con el apoyo de la tecnología, los asesores comerciales podrán orientar más sus esfuerzos a apoyar la gestión de los clientes, a orquestar de manera armónica el flujo continuo de actividades cliente-proveedor y a optimizar cada vez más las variables que impactan el resultado.

Los vendedores deberán volverse más expertos en el uso de herramientas de comunicación virtual y redes sociales para llegar a los clientes e interactuar con ellos. En última instancia, los vendedores más exitosos serán aquellos que sean capaces de adaptarse al cambio y utilizar nuevas tecnologías y técnicas para conectarse de manera efectiva con sus clientes y prospectos. La tecnología seguirá desempeñando un papel importante en el mejoramiento de la experiencia del cliente. Es probable que aumente la automatización y la autogestión, lo que cambiará la forma de trabajo y las tareas de las que los vendedores son responsables.

Independientemente del tipo de venta que se realice, en los próximos años los asesores comerciales deberán contar con las siguientes características para lograr los mejores resultados:

Fuertes habilidades de comunicación

Los vendedores del futuro deberán poderse comunicar de manera efectiva con clientes actuales y potenciales, ya sea en persona, por teléfono o a través de canales digitales (esto, disparado por la pandemia). Tendrán que ser capaces de presentar productos o servicios de forma clara y persuasiva, y de escuchar y responder a las necesidades e inquietudes de los clientes.

Conocimiento tecnológico

A medida que la tecnología continúa avanzando, los vendedores deberán familiarizarse con una amplia gama de herramientas y plataformas para vender y comercializar productos o servicios de manera efectiva. Esto incluye sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM), plataformas de redes sociales u otras herramientas de marketing digital. La excusa de que “es que yo no soy tecnológico” no va más.

Adaptabilidad

Los vendedores del futuro deberán poderse adaptar a las necesidades cambiantes de los clientes, las condiciones del mercado y los entornos comerciales. Lo que les importa hoy puede que lo den por sentado mañana. Esto implica aprender *a fondo* las características de cada nuevo producto o servicio, dejando cero espacio para la improvisación.

Capacidad para resolver problemas

Un cliente no espera que un vendedor le venda, espera que le ayude a resolver un problema. Los vendedores del futuro deberán poder identificar y abordar las necesidades y los desafíos de los clientes, de manera que no solo les generen valor, sino resultados. Esto requerirá la capacidad de encontrar soluciones creativas a los problemas, algo para lo que no todos los vendedores están preparados.

Inteligencia emocional

Los vendedores deberán poder construir y mantener relaciones con los clientes, y para hacerlo, deberán poder comprender y manejar sus propias emociones y las de los demás (no estallar al primer detonante). Esto implicará poder leer las señales del cliente, expresar empatía y comunicarse de manera efectiva (hacer de tripas, corazón).

El principio universal seguirá siendo: mientras nos enfoquemos en que al cliente le vaya bien, a nosotros nos irá bien. Interesarse de manera genuina por el cliente, independientemente del producto o servicio que ofrezcamos, de las herramientas que utilicemos o de lo cambiante que sean sus expectativas, nos marcará el camino. Puede que las formas de llegar cambien, pero el fin siempre será el mismo.

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa, Ana, y mis hijos, Tomás y Luciana, por ser mi inspiración. A mis padres, Olga Lucía y Rubén Darío, por su sabio consejo. A mis hermanos, Mauricio, Lina y Daniella, por su amor incondicional. A mi equipo de trabajo, Sol Alvarado, Mauricio Sánchez, Ana Milena Rodríguez, Óscar Salazar y Sandra Neme, por apoyarme en las locuras. Al equipo de Penguin Random House, por creer profundamente en el poder de las ideas. A cada vendedor, empresario, asesor y profesional que se levanta cada día con la esperanza de dejar este mundo un poco mejor. Gracias.



Más importante que la venta es la *recurrencia*

Lograr una venta es fácil: baje el precio, ofrezca un beneficio adicional o prometa un servicio extra y el cliente aceptará. Ha sido la fórmula por siglos. Ahora la pregunta es: ¿de qué sirve vender una vez, si el cliente no repite y no nos recomienda?

La propuesta de *Contigo hasta la muerte* es muy sencilla: aprenda cómo pasar de la primera compra a la recurrencia; cómo dejar de pensar en transacciones para pensar en relaciones, y cómo convertir clientes esporádicos en fervientes promotores de su negocio. La forma para lograrlo es simple: cumpla sus promesas y no se pierda del radar. Se llama generar resultados y construir relaciones.

Y para cerrar el proceso con broche de oro está el vendedor, quien al mejor estilo de un canciller hace que comulguen dos mundos divergentes en apariencia: el del cliente y el del proveedor. El representante de ventas, o quien desempeñe esa función, es el que lidera la transformación de la relación con los clientes. Convierta un amor de verano (compra esporádica) en un “hasta que la muerte nos separe” (lealtad incondicional). Bienvenido a un mundo maravilloso de longevidad comercial.

DAVID GÓMEZ

Es autor de varios *best sellers* incluidos *Bueno, bonito y carito, Detalles que enamoran* y *Negocios inmortales.* Varios han sido traducidos al inglés, entre ellos: *Stop Competing on Price*, *It's the Small Things* y *Yellow*. Cuenta con más de mil ochocientos artículos publicados y un boletín electrónico semanal que desde el 2010 les llega a decenas de miles de suscriptores en Hispanoamérica.

Es director de Bien Pensado, compañía de entrenamiento comercial ridículamente práctico, con la cual acompaña procesos de transformación en organizaciones alrededor del mundo. Hasta la fecha ha trabajado con más de trescientas setenta empresas y ha realizado más de ochocientas presentaciones, en dieciséis países.

Antes de fundar Bien Pensado, en el 2009, trabajó por quince años para Coca-Cola, DuPont, Avery Dennison, Spectrum Brands y el Grupo Latino de Publicidad. Es administrador de empresas, especialista en Psicología del Consumidor y MBA. Es entrenador de ventas y marketing para África, Medio Oriente, Asia y América Latina con la ONG Vital Voices desde 2015, y miembro de la National Speaker Association en Estados Unidos y la Virtual Speaker Association International en Europa. Colombiano, modelo 1970.

bienpensado.com

David Gómez

BUENO, BONITO Y CARITO

Cómo diferenciarse para dejar de competir por precio

B

Autor del best seller **BUENO, BONITO Y CARITO**



Cómo **derretir** a los clientes para que no quieran comprarle a nadie más.

David Gómez



bienpensado

BUENO, BONITO Y CARITO®

Presenta:

NEGOCIOS INMORTALES

Cómo vender de manera rentable en tiempos difíciles

David Gómez

B

DAVID GÓMEZ

Autor de los *bestsellers Bueno, Bonito y Carito y Detalles que Enamoran*

YELLOW

Cómo crear una cultura de servicio y ponerse la camiseta por los clientes

Parábola empresarial inspirada en hechos de la vida real



B

bienpensado.com/libros



Título: *Contigo hasta la muerte*
Primera edición: junio de 2023

© 2023, David Gómez
© 2023, de la presente edición en castellano para todo el mundo:
Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.S.
Carrera 7 # 75-51, piso 7, Bogotá D.C., Colombia
PBX: (57-1) 7430700
penguinlibros.com

Diseño de cubierta y fotografía del autor: © Mauricio Sánchez - Bien Pensado Training SAS

Gráficos de páginas interiores: © Mauricio Sánchez - Bien Pensado Training SAS

Las opiniones expresadas en este libro son de exclusiva responsabilidad de su autor y no reflejan necesariamente los puntos de vista de Penguin Random House Grupo Editorial y/o de su personal.

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores.

ISBN 978-628-7634-07-7

Conversión a formato digital: Numerikes

Índice